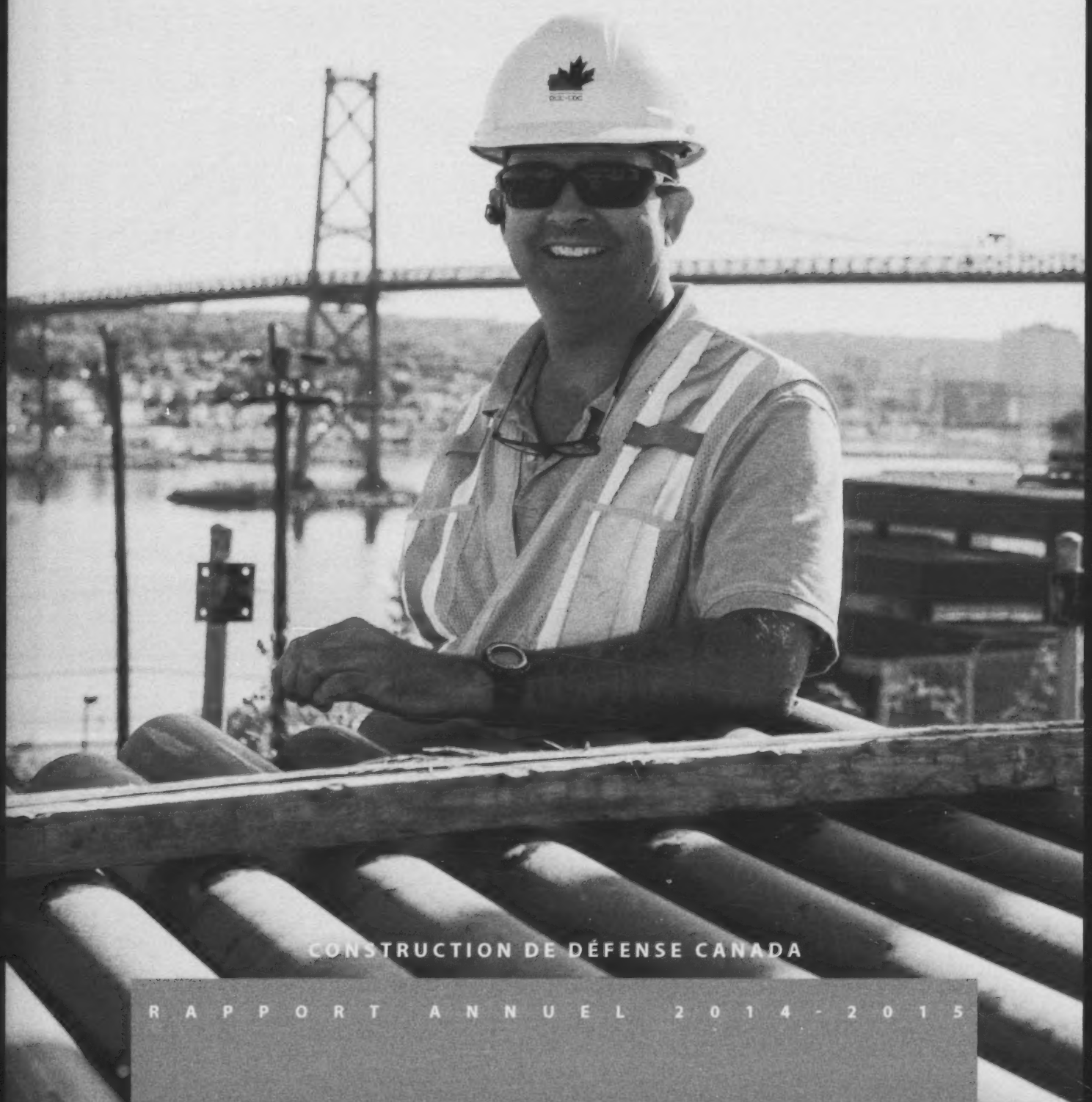
CONTRIBUER AU CHANGEMENT

L'apport de CDC au Canada



CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

RAPPORT ANNUEL 2014-2015

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

PHOTO DE COUVERTURE

CDC contribue à la défense et à la sécurité du Canada en fournissant les infrastructures nécessaires pour satisfaire aux besoins actuels et futurs des Forces armées canadiennes en matière de formation. Dean MacMullin, coordonnateur, Services de construction sur le site de la nouvelle installation des caporaux et des soldats à la BFC Halifax. Il s'agira d'une installation certifiée LEED Argent de 21 060 m² qui regroupera logements, salles à manger et mess.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Construction de défense (1951) Limitée (exploitée sous le nom commercial « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État qui offre des services novateurs et rentables de passation des marchés, de gestion des marchés de construction, d'infrastructure et d'environnement, ainsi que des services de soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie, afin de répondre aux besoins du Canada dans le domaine de la défense. CDC a deux principaux clients-partenaires : le groupe Infrastructure et environnement du ministère de la Défense nationale (MDN), et le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC). De la planification des besoins au déclassement d'installations, la gamme des activités de CDC est vaste, et ses ressources sont divisées en cinq secteurs de services.

Services des marchés

L'équipe du secteur des Services des marchés veille à l'obtention de biens, de services professionnels et de services de construction et d'entretien en vue de répondre aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, tant au pays qu'à l'étranger.

Services de construction

L'équipe du secteur des Services de construction participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme d'infrastructure et d'environnement du MDN.

Services environnementaux

L'équipe du secteur des Services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière de performance environnementale, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

Services de gestion des projets et des programmes

L'équipe du secteur des Services de gestion des projets et des programmes fournit des conseils en ce qui concerne notamment les exigences relatives aux bâtiments, la planification des programmes, ainsi que le contrôle des calendriers et de la documentation.

Services de gestion des biens immobiliers

De la planification des besoins au déclassement d'installations, l'équipe du secteur des Services de gestion des biens immobiliers assure le bon fonctionnement de l'infrastructure du MDN.

TABLE DES MATIÈRES

4 | POINTS SAILLANTS

8 | MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

9 | MESSAGE DU PRÉSIDENT

21 | LA SOCIÉTÉ

27 | GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

31 | CONSEIL D'ADMINISTRATION

32 | ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

33 | ÉQUIPE DE GESTION

34 | GESTIONNAIRES NATIONAUX

35 | RAPPORT DE GESTION

59 | ÉTATS FINANCIERS

POINTS SAILLANTS

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

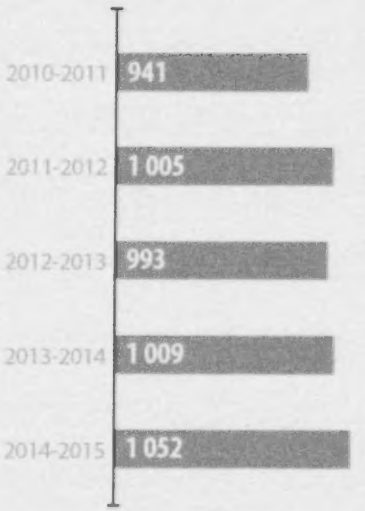
(en millions de dollars)

EFFECTIF

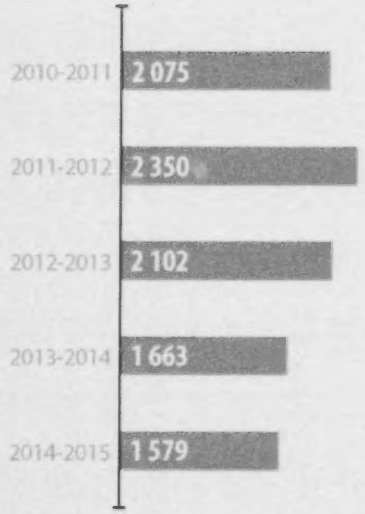
(en équivalents temps plein)

PAIEMENTS CONTRACTUELS PAR EMPLOYÉ

(en milliers de dollars)

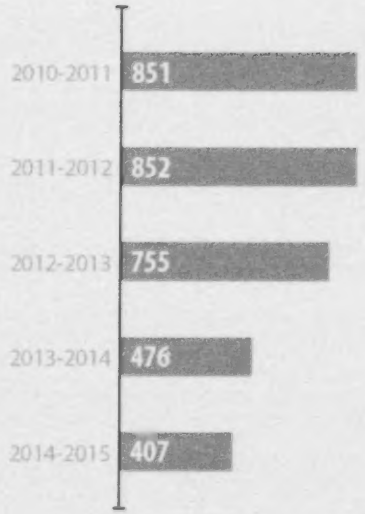


NOMBRE DE MARCHÉS ATTRIBUÉS



VALEUR DES MARCHÉS ATTRIBUÉS

(en millions de dollars)



COÛT DE LA PRESTATION DE SERVICES

(produits tirés des services facturés en pourcentage des paiements contractuels)

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

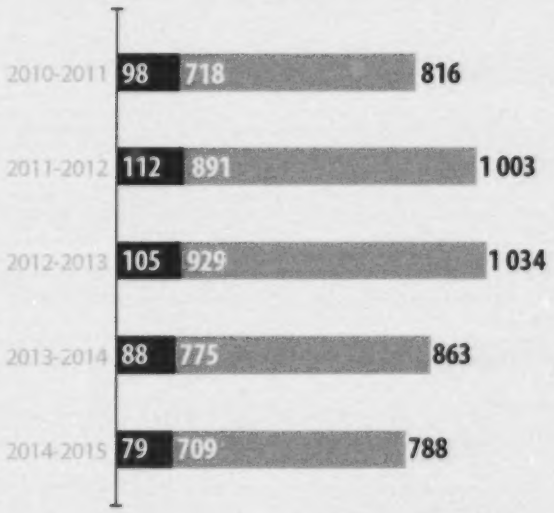
(satisfaction du client)

····· **OBJECTIF = 95 %**

PAIEMENTS CONTRACTUELS

(en millions de dollars)

● **SERVICES PROFESSIONNELS**
● BIENS ET SERVICES DE CONSTRUCTION



TAUX D'UTILISATION

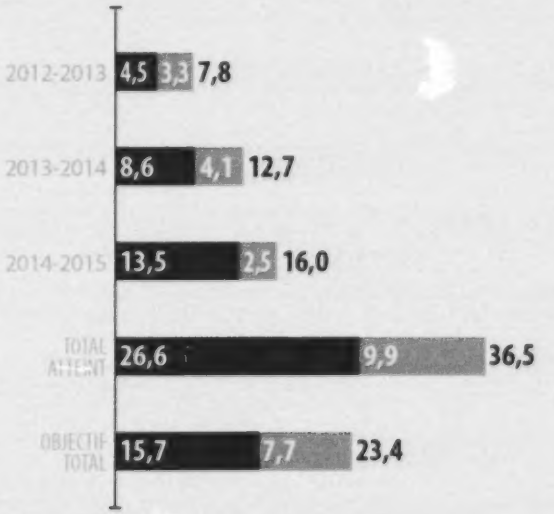
(pourcentage d'heures passées par un employé à effectuer des travaux contractuels facturables)

····· **OBJECTIF = 70 %**

ÉCONOMIES DÉCOULANT DU PARD

(en millions de dollars)

● **ÉCONOMIES POUR LE MDN**
● ÉCONOMIES DIRECTES POUR CDC



Pour relever les défis que présente le 21e siècle, CDC fournit des services de passation et de gestion de marchés pour appuyer la mise à niveau et le remplacement des infrastructures de défense désuètes. Jean-Frédéric Lalonde, chef d'équipe, Services des marchés *(gauche)* en compagnie de Craig Mercer, gestionnaire de site à la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown.

CONTRIBUER AU CHANGEMENT

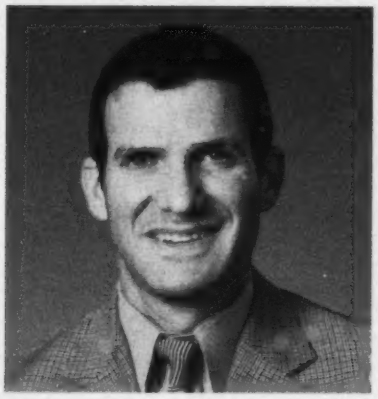
L'apport de CDC au Canada

À CDC, nous prenons au sérieux notre apport à la défense et à la sécurité du Canada. On pourrait même dire qu'il est dans notre ADN de vouloir ainsi faire évoluer les choses. C'est d'ailleurs ce que nous faisons depuis plus de 60 ans, au pays comme à l'étranger. Nous avons été créés dans une ère d'après-guerre où l'on attendait de nous ingéniosité, adaptabilité et capacité de maximiser la valeur de chaque service assuré — éléments qui sont tout aussi importants pour nous aujourd'hui qu'ils l'étaient à l'époque.

Nous comprenons qu'offrir la valeur la plus élevée possible à nos clients-partenaires nous assure que les contribuables canadiens en auront aussi pour leur argent. C'est pourquoi nous ne nous en sommes pas tenus, ces dernières années, aux seules mesures de restriction budgétaire du gouvernement du Canada, et que nous sommes allés encore plus loin. Nous reconnaissons que les décisions que nous prenons au quotidien se répercutent sur nos clients-partenaires ainsi que sur notre secteur d'activité, sur les collectivités où nous sommes présents et, à terme, sur notre pays tout entier. C'est aussi pourquoi nous réalisons les projets dans le respect des délais et budgets impartis, tout en nous conformant aux mesures de sécurité liées aux bâtiments et en assurant l'efficacité environnementale de chaque processus.

Notre modèle opérationnel est axé sur la réflexion novatrice, laquelle se traduit par des pratiques d'emploi analogues à celles du secteur privé, des analyses comparatives visant à nous assurer un bon rapport de rentabilité et d'efficacité, ainsi qu'une participation active aux associations professionnelles. Nous nous appliquons à devenir un partenaire et un employeur de prédilection. C'est ainsi que nous avons appris à bien comprendre les besoins de nos clients-partenaires et à faire preuve d'équité dans tout ce que nous entreprenons — parce que si nous sommes dans les affaires, c'est pour servir.

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Un appel visant à assurer la défense et la sécurité du Canada et le besoin d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de la population canadienne : ces éléments distinctifs du contexte opérationnel de CDC font de la réflexion à long terme une composante essentielle de notre réussite. Du fait que notre expertise crée un pont entre nos clients-partenaires et l'industrie canadienne de la construction, CDC occupe une position privilégiée. Nous reconnaissons les implications de l'évolution rapide de la technologie, le besoin de protéger notre environnement et la nécessité de prendre en compte tous les projets.

CDC a adopté une approche claire et cohérente quant à la conduite de ses activités, étant constamment prête à fournir des services opportuns, éclairés et efficaces à ses clients-partenaires. Leurs besoins définissent notre destinée, et notre mission consiste à déployer nos services afin de répondre à ces besoins. Notre structure et notre approche, établies au cours de près de sept décennies de prestation de services, nous permettent d'envisager l'avenir avec souplesse et innovation.

Ces éléments se reflètent dans l'achèvement réussi de nos initiatives liées au plan d'action pour la réduction du déficit. CDC a surpassé ses objectifs pour ce programme pluriannuel; elle a réduit les coûts tant à l'interne et qu'à l'externe par l'intermédiaire d'économies à l'échelle de la Société et de l'optimisation des activités, ainsi qu'à l'externe par l'intermédiaire du gel de ses taux de facturation et d'une prestation de services efficace.

Le soutien au MDN et aux FAC à mesure qu'ils passent à un modèle d'autorité centralisée pour la gestion de leurs biens immobiliers demeure l'une des priorités essentielles de CDC. Nous sommes bien positionnés pour répondre aux besoins de nos clients-partenaires et nous disposons d'un modèle de prestation de services qui lui permet d'appliquer nos ressources et notre expertise dans l'ensemble des secteurs de services et des activités. La Société continue à offrir de bons rapports qualité-prix et coût-efficacité dans la prestation de ses services. Sa solide base d'exploitation et sa capacité à prévoir les exigences permettent de garantir qu'elle continuera à fournir des services sur tous les plans.

En outre, CDC comprend son industrie et recherche des moyens d'entretenir de solides relations avec tous les secteurs. CDC travaille en collaboration avec l'industrie. Par exemple, CDC cherche à mettre en œuvre l'approvisionnement en ligne au cours des années à venir. La Société a investi beaucoup de temps et de ressources pour passer d'un système d'approvisionnement papier à un système en ligne, puisqu'il s'agit d'une option plus rapide et plus efficace pour la gestion des appels d'offres et l'administration des marchés — un système qui profite tant à nos clients-partenaires qu'à l'industrie de la construction.

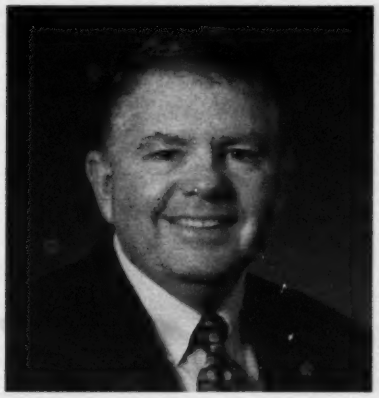
La Société a toujours adopté une approche prudente quant aux prévisions de croissance future, et elle s'attend actuellement à enregistrer une hausse des revenus d'environ 10 % au cours de l'année à venir. Les annonces du gouvernement du Canada dans le cadre du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure comprennent un investissement de 452 millions de dollars sur deux ans pour le MDN. Ce programme permettra d'accroître le volume d'activités de CDC au cours des deux prochaines années.

Rien de tout cela ne serait possible sans l'ingéniosité et le travail acharné des employés de CDC — ils sont la clé de notre réussite. S'assurer de posséder les ressources en matière de leadership, de gestion et d'opération nécessaires pour répondre aux besoins des clients-partenaires est l'un des objectifs opérationnels principaux de CDC. À cette fin, CDC continuera de mettre l'accent sur la formation et le développement en leadership des employés ainsi que sur l'amélioration des communications internes.

J'aimerais conclure en offrant mes sincères remerciements à mes collègues du Conseil d'administration pour leur engagement et leurs contributions à l'égard de la gouvernance de CDC. Leur volonté de participer à des réunions dans les bureaux de notre client-partenaire a renforcé la relation du Conseil avec les employés de CDC ainsi qu'avec le MDN et les FAC. Je peux affirmer que servir CDC ainsi que le MDN et les FAC est un privilège et un plaisir pour moi et mes collègues du Conseil et que nous sommes fiers du travail accompli et de l'engagement démontré par les employés de CDC à l'égard de la défense du Canada.

Robert Presser
Président du Conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT



CDC s'engage pleinement à satisfaire aux besoins de ses clients-partenaires — assurer la prestation des services requis qui répondent aux spécifications, et ce, dans les délais et le budget impartis. L'établissement et le respect de normes de qualité supérieure pour la prestation de services et la valeur sont, pour cette raison, d'une importance primordiale pour CDC et se reflètent dans les réalisations uniformes de nos employés.

Les employés dans l'ensemble de CDC s'efforcent toujours de renforcer nos relations de travail fondées sur la collaboration et de positionner nos ressources au mieux pour réaliser les changements organisationnels nécessaires pour repositionner nos clients-partenaires pour l'avenir. La priorité de CDC est d'appuyer le portefeuille d'infrastructures et d'environnement du MDN à mesure qu'il se transformera en un modèle centralisé pour la gestion de ses biens immobiliers — une version révisée de la structure de commandement et de contrôle des opérations avec la création d'un seul commandement. Cette transformation, qui a été lancée à la fin de l'exercice financier 2013-2014, se poursuivra jusqu'à ce qu'il n'y ait qu'un seul gardien ou gestionnaire de portefeuille, vraisemblablement d'ici le printemps 2016.

Dans le cadre de cette transformation, le MDN met en place, partout dans les régions canadiennes, des unités opérationnelles chargées des biens immobiliers régionaux. Chaque unité gérera les exigences en matière d'infrastructures et d'environnement à l'échelle régionale à titre de gardien unique (Armée de terre, Marine et Force aérienne) ainsi que tous les autres besoins en matière de biens immobiliers. Par conséquent, nous harmonisons les ressources de CDC pour soutenir ces unités opérationnelles chargées des biens immobiliers en mettant sur pied des équipes régionales de soutien adjacentes ciblées qui respectent les exigences du MDN dans une région donnée et qui garantissent un accès immédiat aux ressources requises au sein de notre matrice de prestation de services.

Nous comprenons que notre forte capacité à fournir une valeur ajoutée est fondée sur l'expertise de nos employés, et c'est pourquoi nous continuons de mettre en œuvre des politiques et des programmes afin de soutenir et de renforcer notre meilleure ressource — nos employés. Par exemple, le lancement de notre programme de gestion du rendement basé sur les compétences a reçu le prix *Silver Leaf* 2014 de l'International Association of Business Communicators [l'association internationale des professionnels de la communication], ce qui reflète le soin apporté à sa conception et à sa communication. Durant la prochaine année, nous lancerons un nouveau programme de développement en leadership à l'échelle nationale en regroupant les cadres de formation de la Société et en améliorant les communications internes afin de garantir qu'ils sont accessibles, communs et efficaces. Ce programme facilitera l'échange de pratiques exemplaires et d'efficacité, ce qui permettra d'accroître rapidement le niveau d'expertise offert à nos clients-partenaires.

À CDC, nous avons toujours cru à l'importance d'être une entreprise socialement responsable. Nous avons codifié cela avec notre politique de responsabilité sociale d'entreprise; nous nous sommes engagés à mener nos activités d'une façon économiquement et socialement durable. À cette fin, nous sensibilisons nos intervenants grâce à une utilisation accrue des médias sociaux, dont Facebook et Twitter, d'une manière mesurable.

Il est important pour nous d'être le chef de file de notre industrie. En 2014, CDC a reçu le prix *Achievement of Excellence in Procurement* du National Procurement Institute soulignant l'excellence dans l'approvisionnement public. CDC est l'un des cinq organismes canadiens — et le seul organisme fédéral — comptant parmi les lauréats de ce prix en 2014. De plus, nous sommes très fiers d'avoir obtenu le Prix d'appui des employeurs du Conseil de liaison des Forces canadiennes pour la création d'un milieu de travail favorable pour les réservistes.

Ce ne sont là que quelques exemples de la façon dont nous démontrons notre engagement à nos clients-partenaires. Grâce à notre compréhension de leurs besoins et à notre engagement partagé à l'égard du soutien de la défense et de la sécurité du Canada, nous continuerons à offrir des services de qualité et une valeur ajoutée — quels que soient le moment et l'endroit.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

À titre d'organisme axé sur les services, le principal atout de CDC est son personnel. La Société s'est engagée à soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée. Des membres de l'équipe des Ressources humaines (RH), à partir de la gauche : Stephanie Izzard, Jen Sow, Gerry MacGillivray et Ian Quane. L'équipe des RH offre du soutien en matière de recrutement, de gestion du rendement et de perfectionnement professionnel aux employés de CDC.

UNE GESTION POUR UN RENDEMENT DE HAUT NIVEAU

À CDC, nous cherchons continuellement à ce que nos activités soient rentables, en veillant à obtenir un bon rapport qualité-prix pour nos clients-partenaires, pour le gouvernement du Canada et, au bout du compte, pour les contribuables.

Notre modèle opérationnel réunit ce que les secteurs public et privé ont de mieux à offrir. En 2014-2015, par exemple, notre connaissance des coûts et des marchés du secteur privé nous ont permis de négocier au moins 23 millions de dollars d'économies pour le MDN dans le cadre d'ordres de modifications relatifs aux marchés.

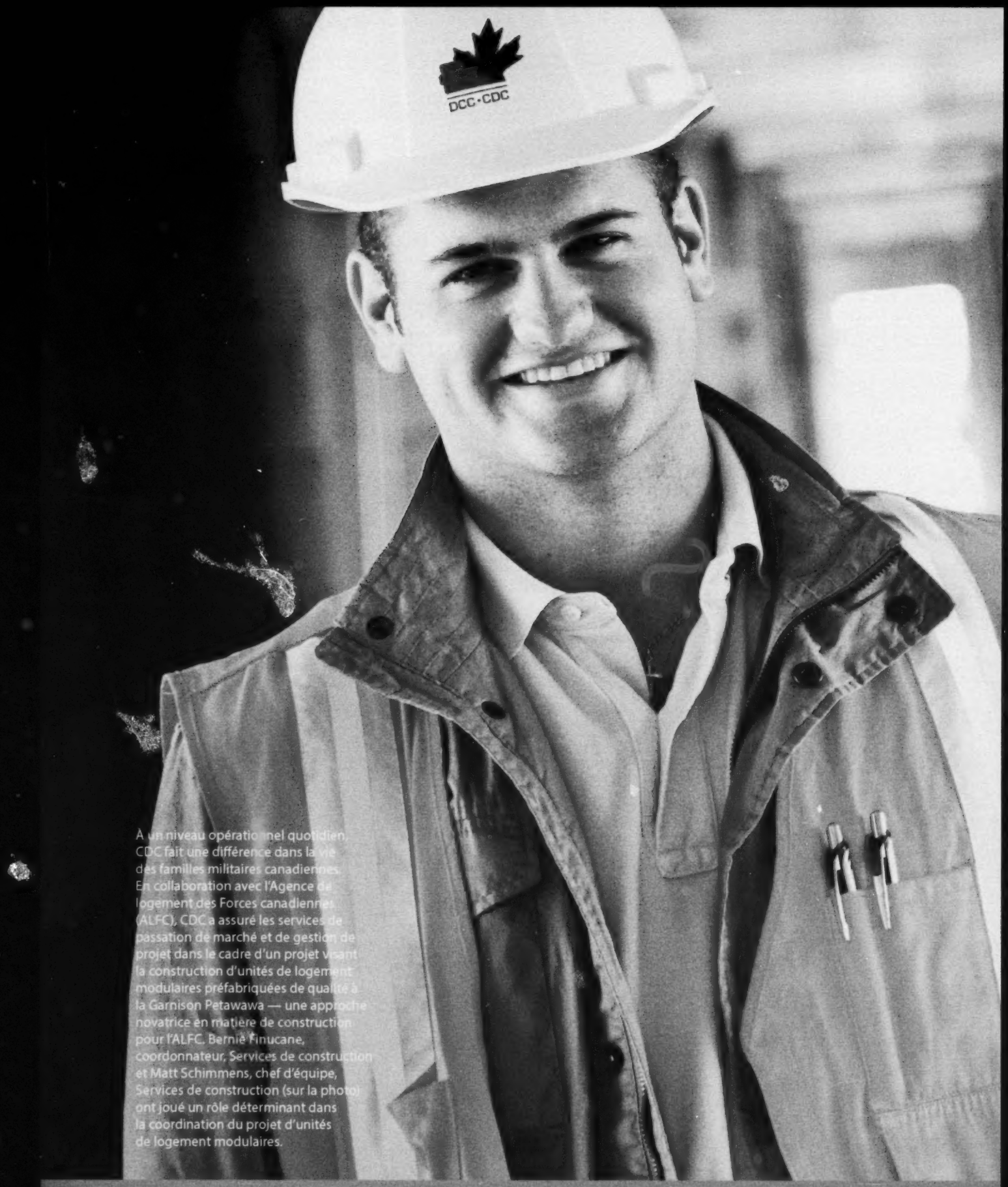
Nous démontrons notre engagement à l'égard d'une saine gestion budgétaire. Nous avons ainsi adhéré aux objectifs du *Plan d'action pour la réduction du déficit* (PARD) de trois ans du MDN et, dans cette optique, nous avons gelé nos taux de facturation et optimisé nos pratiques d'affaires en vue de réaliser des économies se chiffrant à 9,4 millions de dollars pour notre client-partenaire. Grâce à notre *Code de conduite en matière d'approvisionnement*, nous gérons le rendement des entrepreneurs et de nos employés et attendons de toutes les parties prenantes qu'elles obéissent aux normes les plus élevées en matière d'intégrité et de rendement — dans l'intérêt premier de l'État. Quant à notre programme actualisé de gestion du rendement de l'employé, il prend dorénavant des régimes du secteur privé comme modèles pour l'établissement de notre politique et de nos modes de rémunération ainsi qu'en matière d'avantages sociaux.

Au moment de mettre en œuvre le cadre de gestion du rendement de la Société, nous avons défini les principaux indicateurs de rendement à la fois qualitatifs et quantitatifs. Qu'il s'agisse des taux d'utilisation ou de l'évaluation de la qualité de nos services, nous comparons nos réalisations à ce qui se fait dans le privé afin que nos objectifs de rendement reflètent une prestation de services rentables et de qualité.

Le fruit de cette démarche s'observe tout particulièrement sur le plan du soutien que nous procurons au MDN dans le domaine de la planification urbaine, où les plans à long terme permettent de veiller à ce que les biens immobiliers soient utilisés de façon efficace pendant toute leur durée de vie. En 2014-2015, nous avons aidé le MDN à mener à bien le Plan directeur d'aménagement des biens immobiliers de la Région de la capitale nationale, une entreprise complexe couvrant plus de 1 800 hectares de terrain, 72 chantiers et 250 grands bâtiments. CDC a fait le point sur la situation courante, mené de vastes consultations auprès des intervenants et proposé des perspectives pour l'avenir, le tout en travaillant à chaque étape en étroite collaboration avec le personnel du MDN.

Tant l'Institut des biens immobiliers du Canada que le Conseil canadien pour les partenariats public-privé ont reconnu la valeur de notre partenariat novateur avec le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) pour ses normes élevées et sa démarche collaborative. Dans le cadre de ce partenariat de type « PPP » visant la mise en place, à Ottawa, d'une installation de pointe à haute sécurité d'une valeur de 4,1 milliards de dollars, CDC a réuni une équipe spéciale qui a collaboré de près avec le CST à la mise en pratique d'un modèle de négociations collaboratives supervisées avec les entreprises présélectionnées et, notamment, avec des surveillants de l'équité indépendants. Comme prévu, le CST a emménagé, à l'automne dernier, dans ses nouveaux locaux, et nous en sommes maintenant à étendre ce type de partenariat à la phase du projet portant sur le marché d'entretien

Un rendement de haut niveau : voilà pourquoi les clients-partenaires valorisent CDC.



À un niveau opérationnel quotidien, CDC fait une différence dans la vie des familles militaires canadiennes. En collaboration avec l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC), CDC a assuré les services de passation de marché et de gestion de projet dans le cadre d'un projet visant la construction d'unités de logement modulaires préfabriquées de qualité à la Garnison Petawawa — une approche novatrice en matière de construction pour l'ALFC. Bernie Finucane, coordonnateur, Services de construction et Matt Schimmens, chef d'équipe, Services de construction (sur la photo) ont joué un rôle déterminant dans la coordination du projet d'unités de logement modulaires.

DES VISÉES COMMUNES

CDC comprend bien les besoins de ses clients-partenaires, notamment parce qu'elle a côtoyé et assisté le MDN dans bien des missions, tant dans le Grand Nord qu'un peu partout dans le monde. Nous partageons leur mission de défense et de protection du Canada, et comprenons leur vocation particulière, leurs exigences élevées en matière de sécurité et les conditions environnementales souvent difficiles dans lesquelles ils sont appelés à exercer leurs activités. Fort de ces connaissances, nous recherchons et choisissons les meilleures façons d'assurer les services, de respecter les cahiers des charges et de nous conformer aux délais et au budget impartis.

À la Base des Forces canadiennes (BFC) Valcartier, notamment, l'équipe des Services environnementaux de CDC travaille de concert avec le MDN à la coordination d'un marché de services de gestion intégrée des déchets. Ce programme annuel d'une valeur de 1 million de dollars regroupe des services de collecte de déchets normaux, de matières recyclables et de matières dangereuses. L'expertise de CDC a, en l'occurrence, rendu possible l'obtention d'autorisations provinciales visant l'utilisation de sites d'enfouissement moins coûteux, ce qui a aidé le MDN à économiser sur la gestion des matières dangereuses sans pour autant enfreindre ses obligations environnementales.

En matière d'approvisionnement et de gestion des marchés, nous sommes constamment à l'affût d'occasions de ce genre pour optimiser la prestation de services en faisant reposer nos décisions sur une compréhension des risques encourus et des principes fondamentaux. Cela demande souvent une certaine capacité d'adaptation aux situations particulières, notamment sur le plan des méthodes d'approvisionnement.

La collaboration entre CDC et l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) en est une preuve éloquente. À la Garnison Petawawa, notre approche de gestion de projets à l'égard du regroupement des marchés de services d'entretien vise à réduire le fardeau administratif et financier tout en améliorant la qualité des services aux familles des militaires. CDC a également recommandé un changement de mode de fourniture de nouveaux logements en 2011, après avoir constaté la disponibilité et la valeur d'habitations de qualité de type modulaire. Cette formule a, d'ailleurs, connu un tel succès que les habitations modulaires sont d'ores et déjà envisagées pour d'autres bases, dont Gagetown, Petawawa, Trenton et Comox, car elles peuvent fournir des logements abordables, durables et sûrs, outre un bon rapport qualité-prix pour les contribuables.

Un grand nombre d'employés de CDC sont des anciens du MDN, et certains servent toujours dans les forces armées. En 2014, le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) a honoré CDC d'un *Prix pour l'appui des employeurs*, visant à reconnaître les organisme qui soutiennent activement les réservistes à leur service et dont les pratiques en matière de ressources humaines leur sont favorables. En l'occurrence, CDC Borden a convenu d'un congé préapprouvé qui a permis à un employé de CDC de s'acquitter plus facilement de son rôle de réserviste en soutien à la famille d'un soldat souffrant d'une maladie terminale.

Nous sommes particulièrement fiers du fait que, le 9 mai 2014, des employés de CDC se sont joints à des militaires, à des vétérans et des membres du public à l'occasion d'une Journée nationale de commémoration visant à marquer la fin de la mission en Afghanistan, où 63 employés et neuf gestionnaires de CDC, soutenus par du personnel issu de tous les services de l'ensemble de CDC, avaient été déployés sur le terrain en appui à la mission de génie militaire.

Nous comprenons les besoins du MDN parce que nous partageons les mêmes visées.

Le 12 août 2014, James Paul, président et premier dirigeant de CDC (au centre), et Rob Nicholson, ministre de la Défense (deuxième à partir de la droite), ont procédé à l'inauguration officielle du nouveau bâtiment du quartier général de la 3e Division du Canada. L'édifice de 8 159 m² sert aussi de centre de commandement pour les opérations militaires en cas de catastrophe naturelle ou causée par l'homme et, par conséquent, a été construit conformément à des normes élevées concernant les bâtiments de protection civile.

AU SERVICE DU CANADA

À CDC, nous ne perdons jamais de vue notre objectif, qui est de servir le Canada et les intérêts des Canadiens. Notre démarche nous permet de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes tout en continuant de répondre aux attentes de nos clients-partenaires, voire de les dépasser.

Dans la pratique, cette démarche se traduit dans les huit piliers de notre cadre de responsabilité sociale, à savoir diversifier la main-d'œuvre, favoriser la concurrence, promouvoir le sens des responsabilités à l'égard de l'environnement et de la sécurité, assurer la sécurité des milieux de travail, respecter les langues officielles, faire preuve de transparence, promouvoir les valeurs et l'éthique, et rechercher l'équité en matière d'emploi.

Dans chacune de ses interactions avec les entrepreneurs, CDC vise l'impartialité et encourage la concurrence et le bon rapport qualité-prix. La quasi-totalité des marchés attribués (99 %) fait l'objet d'appels d'offres, et le plus gros des travaux visés par les marchés qu'elle attribue sont réalisés par des PME.

CDC soutient également la participation des clients-partenaires au *Nouveau Plan Chantiers Canada* du gouvernement fédéral, qui fournit un financement stable aux infrastructures publiques provinciales, territoriales et municipales sur une période de 10 ans, avec un accent particulier sur le soutien de projets favorisant la croissance économique, la création d'emplois et la productivité.

CDC fait aussi porter son action sur la restauration et la protection de biens patrimoniaux au Canada, menées de concert avec le MDN. En 2014-2015, CDC a ainsi géré un important projet de réhabilitation de l'environnement sur le site du 57B de la rue Saint-Louis, à Québec, en éliminant plus de 2 000 tonnes de terre contaminée par des métaux lourds et des hydrocarbures aromatiques polycycliques, tout en protégeant les vestiges archéologiques remontant au Régime français du XVIII[e] siècle et au Régime anglais qui a suivi la conquête. De même, nous sommes à moderniser le Manège militaire de Seaforth, à Vancouver, où nous travaillons à la protection de la valeur patrimoniale de ce bâtiment de 80 ans aux allures de château-fort et à l'amélioration de sa structure afin de respecter les normes sismiques et au niveau des prescriptions élevées du *Code du bâtiment* en vigueur aujourd'hui.

À la Garnison Edmonton, le personnel du MDN a commencé à déménager dans le nouveau quartier général de la 3[e] Division du Canada en août 2014. CDC s'est assurée que ce bâtiment certifié LEED Argent est efficace sur les plans opérationnel et écologique. Construit en vue de résister aux séismes et à d'autres catastrophes naturelles, ce bâtiment servira de centre de commandement pour les opérations militaires régionales en cas de catastrophe naturelle ou de désastres d'autres natures causés par l'activité humaine.

Notre apport aux collectivités locales où nous sommes présents est encore plus grand, grâce aux employés des bureaux locaux qui y témoignent régulièrement leur dévouement et leur compassion. Chaque année, par exemple, la *Campagne de charité en milieu de travail* de CDC permet d'amasser des fonds pour des organisations locales. À nouveau, en 2014, nous avons surpassé notre objectif de 70 000 $ pour la Campagne, grâce à des dons, des retenues salariales ainsi que des activités de financement comme un concours de sculpture de citrouilles, des lave-autos et des repas-partage.

De la création d'emplois au soutien à la collectivité, CDC est animée par le besoin de servir.

CDC assure un processus sûr, efficace et équitable en matière d'approvisionnement et de gestion pour les projets d'infrastructures de défense et de sécurité. En 2014, CDC a eu l'honneur de recevoir le prix *Achievement of Excellence in Procurement* du National Procurement Institute soulignant l'excellence dans l'approvisionnement public. De gauche à droite : Agnieszka Sakanovic, coordonnatrice, Services des marchés, Mélinda Nycholat, vice-présidente, Opérations — Approvisionnement et Mélanie Pouliot, spécialiste technique, Approvisionnement ont dirigé la préparation du dossier de candidature.

DES RELATIONS BIEN ENTRETENUES

Nous sommes fiers de la réputation de collaboration que CDC s'est bâtie au fil des décennies avec le secteur privé canadien de la construction tant à l'échelle nationale qu'aux échelons locaux et régionaux. Nous pensons qu'un secteur privé de la construction qui est solide, compétitif et productif est essentiel à la satisfaction des besoins de nos clients-partenaires. C'est pourquoi nous nous appuyons sur notre expertise et notre savoir-faire pour aider le secteur privé, prendre une part active aux travaux des associations professionnelles, favoriser des relations de travail positives dans tous les segments de marché et contribuer à un effort de normalisation national.

C'est dans cet esprit qu'un vice-président Opérations de CDC a été nommé au Conseil canadien de l'innovation en construction, un organisme national à la fondation duquel nous avons participé et dont la mission est d'instaurer une nouvelle culture de recherche et d'innovation dans le secteur privé canadien de la construction. Des vice-présidents de CDC siègent également à d'autres associations sectorielles, dont le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie ainsi que le Comité canadien des documents de construction.

Notre objectif est toujours de faire participer davantage les fournisseurs aux processus d'approvisionnement que nous gérons pour le compte de nos clients-partenaires, de manière à ce que les entrepreneurs proposent, pour les projets convoités, des services concurrentiels à valeur accrue. Non seulement nous travaillons aux côtés de nos partenaires du secteur privé, mais encore cherchons-nous à mettre en place des pratiques d'approvisionnement qui sont à la fois équitables et transparentes, de sorte que le secteur privé nous perçoive aussi comme un partenaire de choix.

Nous nous sommes distingués à cet égard, en 2014, en recevant le prix *Achievement of Excellence in Procurement* du National Procurement Institute des États-Unis. CDC est, du reste, l'un des cinq organismes canadiens — et le seul organisme fédéral — à compter parmi les lauréats de 2014. Ce prix international, qui souligne les pratiques exemplaires de CDC ainsi que son engagement sur le plan de l'amélioration continue, est décerné en fonction de critères axés sur l'innovation, l'éthique, la formation et le perfectionnement, le contrôle de la qualité, la productivité, l'approvisionnement en ligne et le leadership.

Le savoir-faire de CDC a aussi été reconnu, en 2014, par l'Association of Professional Engineers and Geoscientists des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, à la faveur de l'attribution du prix d'excellence en génie de l'environnement au projet de terrasses de traitement des eaux usées de la Station des Forces canadiennes (SFC) Alert. Ce projet portait sur la construction d'un système d'écoulement de surface en terrasses pour le traitement des eaux usées de la SFC Alert, au Nunavut, le lieu habité en permanence le plus au nord de la planète. En soutien au MDN, les équipes de CDC Trenton, de CDC Shilo et de la 1re Division aérienne du Canada ont géré une grande diversité de services, allant de l'établissement de marchés de consultation jusqu'à l'achat de matériel. Notre expérience nordique et, notamment, nos relations avec le secteur privé de la construction, se sont ici avérées cruciales, en ce qu'elles ont permis de mener le projet de 1 million de dollars à terme pendant la très courte saison de la construction dans le Grand Nord et dans le respect du budget.

Ce projet, qui évacue à la surface du sol les eaux traitées en vue de créer des zones humides, est désormais un modèle d'inspiration pour d'autres collectivités de l'Arctique, et un moyen de faire connaître et de mettre à profit dans tout le Nord canadien les connaissances qui y ont été acquises.

Les employés de CDC à la Garnison Montréal ont proposé une approche novatrice relativement à la démolition du hangar M4 à Saint-Hubert (Québec). Construit en 1942, le hangar de bois d'une superficie de 3 937 m² présentait un risque d'effondrement. CDC a collaboré avec le MDN afin de déterminer une méthode de passation de marché rentable et efficace qui satisferait aux spécifications du projet. Sur le chantier de démolition (de gauche à droite) : Éric Chamberland, Guy Lepage, Vincent Bousquet, Marcel Archambault et Mario Larouche.

L'INNOVATION AU QUOTIDIEN

L'innovation est une seconde nature à CDC. Vu le vaste éventail de projets que nous confient le MDN et nos autres clients-partenaires, et leurs paramètres souvent essentiels à la réussite de la mission, nous devons constamment remettre en question nos façons de faire comme celles de nos collaborateurs, en nous demandant comment assurer la réussite du projet, et comment rendre nos méthodes de construction et de gestion encore plus efficaces.

La réponse passe par l'attention particulière que nous portons à la prestation de services intégrés. Le modèle de prestation de services de la Matrice d'intégration des secteurs de services de CDC nous donne un accès rapide à l'expertise requise sur l'ensemble des secteurs de services, des activités et des types de programmes. Peu importe le besoin ou l'emplacement, nous appliquons les solutions appropriées aux lieux et aux moments opportuns.

La gestion de la demande du MDN à l'égard de la démolition du hangar M4 à Saint-Hubert en témoigne. Construit en 1942, ce bâtiment fait de poutres de Warren risquait de s'effondrer et devait être démoli avec rapidité et minutie, ce qui signifiait qu'une approche de « spécifications normatives » (comprenant un appel d'offres pour des plans et devis ainsi qu'un nouvel appel d'offres pour son exécution) était irréaliste. En s'appuyant sur des pratiques exemplaires mises en place dans des situations semblables, CDC a plutôt proposé une approche axée sur des « spécifications d'exécution », dans le cadre de laquelle elle a présenté en détail ses attentes et l'objectif ultime du projet, sans prescrire pour autant la façon dont il devait être réalisé. Le MDN a accordé une grande confiance à CDC en optant pour cette approche, en ce que sa réussite passait par un lancement plus rapide du projet et par les importants gains de temps et d'argent qu'elle rendait possibles.

À l'interne, nous encourageons aussi la capacité d'adaptation et la recherche de solutions novatrices dans le cadre de notre programme innoviCulture. Ce programme vise à souligner les « bons coups » des employés qui ont su « sortir des sentiers battus », grâce à des bulletins d'information mensuels régionaux, à un système de reconnaissance national et à un réseau de représentants qui effectuent le suivi des nouvelles idées et de leur mise en œuvre.

Les programmes qui favorisent l'esprit innovateur à CDC portent notamment sur la modélisation des données du bâtiment, sur la réalisation de projets intégrés et sur la poursuite active de l'approvisionnement en ligne, qui permettront, à terme, d'accroître l'accès du secteur privé, d'accentuer la compétitivité des intervenants et de favoriser des modèles d'une plus grande intégrité.

CDC fait également preuve d'ingéniosité dans des programmes ne relevant pas de la construction à proprement parler. Fin 2012, CDC et le MDN ont lancé un programme exclusif de gestion de l'énergie visant à aider la 8e Escadre Trenton à atteindre ses objectifs dans le cadre de la *Stratégie fédérale de développement durable*. En outre, CDC a encouragé le recours aux incitatifs financiers d'Hydro One et d'Union Gas pour aider un employé de CDC qui travaille directement avec le MDN à la conception et à la gestion de projets d'économie d'énergie. À ce jour, les projets en cause ont permis d'économiser plus de 600 kW (suffisamment pour alimenter 438 foyers en électricité pendant un an), et on s'attend à en tirer des économies de 3 millions de dollars sur les dix années du programme.

Pour CDC, l'innovation est aussi synonyme de valeur ajoutée pour ses clients-partenaires.

CDC coordonne le retrait des munitions explosives non explosées (UXO) et gère le nettoyage des champs de tir actifs partout au Canada dans le cadre du Programme des UXO et des anciens sites du MDN. Une application logicielle novatrice de l'équipe des Systèmes d'information géographique de CDC (à partir de la gauche, Yvan Goulet, Mark Smith, Amanda Soutar et Rose Zhou) permet aux équipes de site de recueillir et de télécharger immédiatement les renseignements qui permettent d'accroître l'efficacité de l'élimination des UXO.

LA SOCIÉTÉ

Le personnel

CDC reconnaît que son personnel est son atout le plus précieux et que la réussite de l'entreprise repose sur les capacités et le niveau d'engagement de celui-ci. CDC peut compter sur une équipe dévouée de professionnels, de techniciens et d'employés de soutien administratif. Le personnel affecté aux activités opérationnelles est appuyé globalement par des spécialistes des finances, des ressources humaines, de technologie de l'information, des communications et de l'administration.

À l'exercice 2014-2015, l'effectif de CDC comptait 749 équivalents temps plein (ETP), en baisse de 12,4 % par rapport aux 855 ETP de 2013-2014. Dans le cadre de ses objectifs opérationnels, CDC ajuste en permanence la taille de son effectif en fonction de la demande prévue de services d'infrastructure émanant du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Les statistiques révèlent que l'effectif est en repli pour la troisième année de suite en raison de la baisse de la charge de travail. À la clôture de l'exercice, l'effectif s'élevait à 751 ETP, contre 802 en 2013-2014, 963 en 2012-2013 et 1 061 en 2011-2012, ce qui représente des baisses de respectivement 6,4 %, 16,7 % et 9,2 % en glissement annuel. Au cours du prochain exercice, le nombre d'ETP devrait augmenter en raison de l'augmentation prévue de la charge de travail.

CDC compte bon nombre d'employés de longue date qui ont mené une carrière passionnante au sein de la Société et, chaque année, elle souligne les grands jalons franchis par ses employés. En 2014-2015, 79 employés ont fêté leurs cinq ans de service à CDC, 35 leurs 10 ans, neuf leurs 15 ans, deux leurs 20 ans et cinq leurs 25 ans.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de cheminement de carrière, 42 employés ont reçu de l'avancement par voie de promotions, de reclassements ou d'intérims. CDC et le MDN tirent également profit des transferts de compétences entre les différents emplacements d'opérations, grâce auxquels les employés mutés ont la chance de parfaire leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. En 2014-2015, six employés ont été transférés dans une autre région, alors que 19 autres ont été mutés à une autre unité fonctionnelle de la même région.

Structure de la haute direction

Le président et premier dirigeant de CDC répond de la gestion et du rendement de la Société au Conseil d'administration. Il relève du président du Conseil. La haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents (trois affectés aux opérations et un affecté aux services de l'entreprise), et ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. En plus de leurs interactions quotidiennes, les hauts dirigeants se rencontrent régulièrement pour étudier, avec l'aide de la secrétaire de la Société, les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière de la Société.

Trois vice-présidents, Opérations, sont responsables respectivement de la gestion des activités, des activités de prestation des services et de planification d'entreprise, et de l'approvisionnement. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est responsable de la gestion des affaires de toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation de services et Planification d'entreprise, est responsable de la prestation de services pour les secteurs des Services de construction, des Services environnementaux, des Services de gestion des

projets et des programmes, ainsi que des Services de gestion des biens immobiliers. Il est également responsable des activités de planification d'entreprise en soutien aux initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise de CDC. Ce vice-président agit également à titre d'officier de la sécurité de l'entreprise.

La vice-présidente, Opérations — Approvisionnement, est responsable du leadership et de la surveillance de la fonction d'approvisionnement à l'échelle de la Société, en plus d'être responsable du secteur des Services des marchés.

Le vice-président, Services de l'entreprise, qui est également le directeur des Finances et le trésorier, est responsable de la division des services de l'entreprise, qui comprend les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information.

Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique par l'intermédiaire de bureaux régionaux situés respectivement à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax.

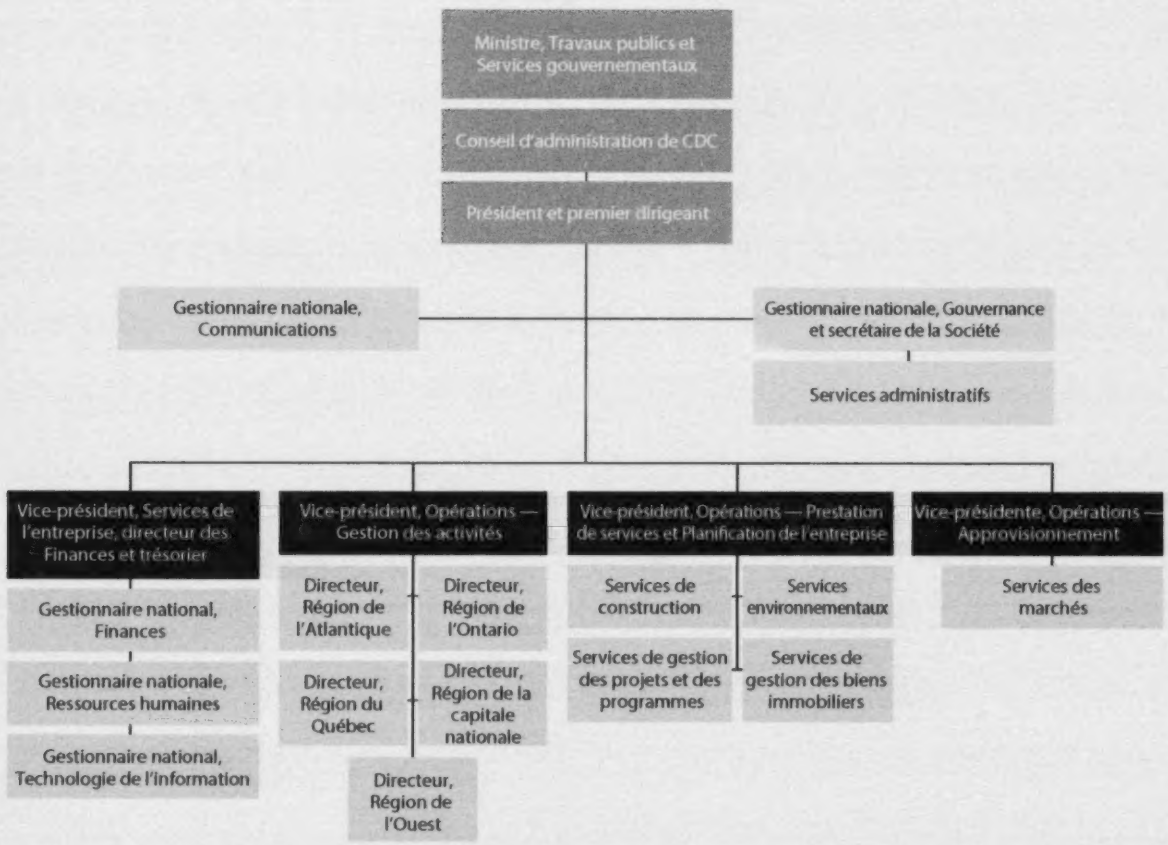
La secrétaire de la Société est chargée des questions de gouvernance et de la conformité de CDC à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales pertinents. Elle fournit également un soutien au Conseil d'administration et communique avec les intervenants de la Société.

Les Communications et les Services administratifs font également partie du Bureau du président et sont chargés d'appuyer les activités de communication internes et externes et les projets à l'échelle de la Société.

Services de l'entreprise

Afin d'aider CDC à la prestation des services, la division des Services de l'entreprise, au siège social d'Ottawa, fournit des services de soutien à l'ensemble de la Société et des services d'administration financière des marchés aux clients. Parmi ces services, citons les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information.

La division des Services de l'entreprise comprend une équipe qualifiée et dévouée, dont des experts financiers, des professionnels des ressources humaines et des informaticiens aguerris. De plus, le groupe tient à jour des programmes, des politiques et des pratiques de gestion et d'opérations, de manière à créer un système de contrôle interne efficace qui protège les actifs de CDC tout en soutenant le personnel dans la prestation des services.



Distinctions honorifiques

Prix nationaux pour 2015

C'est avec fierté que, chaque année, CDC souligne les réalisations remarquables des membres de son personnel ainsi que leur apport aux réussites de la Société. En distinguant ainsi le travail de ces personnes et de ces équipes, CDC souligne la valeur de l'esprit novateur et du travail de ses employés, qui sont ses atouts les plus précieux. Ces distinctions sont remises à l'occasion d'une cérémonie nationale qui a lieu, tous les ans, à Ottawa. Les noms des lauréats des Prix nationaux de 2015 figurent ci-dessous.

Le *Prix du président* est remis chaque année à un employé ayant apporté une contribution exceptionnelle et constante à la Société, en plus d'avoir obtenu des résultats remarquables. Le Prix du président a été décerné à Jean-François Simard, coordonnateur, Services de construction, Saint-Jean.

David Martin, chef régional de secteur de services, Services de gestion des biens immobiliers, Région de la capitale nationale, a reçu le Prix pour le développement des services. Ce prix récompense un employé ou un groupe d'employés pour sa contribution remarquable au développement et à la promotion des services à valeur ajoutée offerts au client-partenaire.

CDC remet des Prix de la satisfaction de la clientèle aux employés qui ont constamment fourni des services exemplaires aux clients. La diversité des candidatures montre clairement l'engagement de CDC envers ses clients-partenaires ainsi que l'importance que la Société accorde à la réalisation ou au dépassement de leurs attentes. En 2014-2015, CDC a décerné le prix individuel à Erin Rice, spécialiste technique, Gestion des projets, de la BFC Esquimalt, tandis que le prix d'équipe a été remis à l'équipe des Services des marchés de la BFC Halifax, composée de Jim Payne et de Veronica Mendoza.

Le Prix de l'innovation est remis à un employé ou à un groupe d'employés ayant contribué de façon déterminante à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une solution novatrice. C'est à l'équipe de l'outil d'évaluation des priorités de la Région de la capitale nationale qu'a été décerné ce prix en 2015. Cette équipe est composée de Michael Palmer, Nick Sanders, Amanda Soutar et Rose Zhou.

Spencer Wilson, coordonnateur, Services environnementaux, Garnison Petawawa, a reçu le Prix commémoratif Robert-Graham 2015. Ce prix reconnaît la contribution spéciale d'un employé à l'amélioration de la sécurité des lieux de travail ou à la protection de l'environnement.

Les membres de l'équipe de direction de CDC et le président du conseil d'administration sont en compagnie des lauréats des prix nationaux 2015 à la suite de la cérémonie de remise des prix nationaux de CDC, qui s'est tenue à Ottawa.

Le Certificat de reconnaissance du président

Le Certificat de reconnaissance du président peut être remis, à la discrétion du président, à un ou plusieurs candidats qui ont fait montre d'un apport exceptionnel à CDC. En 2014-2015, deux certificats ont ainsi été décernés.

- L'équipe de la station de traitement d'eau de Wainwright a obtenu le premier certificat pour son engagement et son attitude positive quant à l'innovation et à la simplification du transfert réussi, au secteur privé, des activités essentielles et exigences en matière d'entretien liées à la station du MDN. Les membres de l'équipe sont Peter Burgess, Doug Barr, Christian Brazeau, Troy LaHaye, Mary-Lou MacMillan, Heather Tesselaar, Riche Williams et Yvonne Zimmer-Loeffler.

- Le second certificat a été remis à Darrell Stewart, chef d'équipe, Services de construction, Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown, pour son importante contribution à CDC et son engagement à établir des liens solides entre le client-partenaire et le secteur privé au cours de ses 35 années de carrière au sein de la Société.

Prix des amis de CDC

Lors de la cérémonie de remise des prix nationaux, Daniel Benjamin, vice-président, Opérations, a eu le privilège de remettre le Prix des amis de CDC. Ce prix reconnaît officiellement la participation d'une personne qui soutient et partage les valeurs d'entreprise de CDC et dont l'esprit d'équipe contribue à notre réussite commune. Le prix a été remis à Dominique Francœur, chef de la direction de l'ALFC. Mme Francœur a été reconnue comme étant une véritable collaboratrice.

Prix des clients-partenaires

Le MDN a décerné au Comité de santé et de sécurité du Directeur général — Services d'ingénierie (Infrastructure et environnement) et au bureau de gestion de projet de la Région de la capitale nationale de CDC un Certificat de mérite soulignant l'excellence en matière de santé et sécurité au travail. Cette distinction vise à souligner le travail d'une personne ou d'un groupe qui a grandement contribué à un programme de sécurité au-delà de son champ de responsabilités ou qui a contribué à prévenir un grave incident qui aurait pu entraîner des blessures ou la mort, ou causer des dommages ou des pertes.

La Directrice — Sécurité générale du MDN, Renée Roussel, a remis le prix au Comité en septembre 2014. Les lauréats de ce prix conjoint sont Scott Munn, Michelle Carrière, Laura Blais et Andrew Buchan de CDC, et Gaétan Morinville, Benoit Gignac, Branislav Gojković, Raouf Greiss, Eric Ferris, Luc Boulanger et Christine Émond du MDN.

Prix de l'industrie

Prix d'excellence en approvisionnement

En 2014-2015, une prestigieuse association réunissant des professionnels des achats publics a reconnu la méthode d'approvisionnement de CDC pour ses qualités d'équité et de transparence. Le prix *Achievement of Excellence in Procurement* du National Procurement Institute des États-Unis souligne l'excellence dans l'approvisionnement public. CDC est l'un des cinq organismes canadiens — et le seul organisme fédéral — à compter parmi les lauréats de ce prix en 2014.

Les organismes qui aspirent à ce prix sont évalués à partir de divers critères ayant trait à l'innovation, à l'éthique, à la formation et au perfectionnement, au contrôle de la qualité, à la productivité, à l'approvisionnement en ligne et au leadership en matière d'approvisionnement. Pour se démarquer, les candidats doivent obtenir au moins 100 points lors d'une évaluation fondée sur des critères normalisés. Ce seuil indique que les pratiques exemplaires de base sont en place, les points supplémentaires reflétant des niveaux d'excellence supérieurs.

Daniel Benjamin, vice-président, Opérations (gauche) remet à Dominique Francœur, chef de la direction de l'ALFC, le Prix des amis de CDC lors de la cérémonie annuelle de remise des prix nationaux, qui s'est tenue à Ottawa le 5 mai 2015.

Shawn Bindon, gestionnaire de site de CDC et commandant du 33e Groupe-brigade du Canada, la Réserve de l'Armée de terre de l'est et du nord de l'Ontario; James Paul, président et premier dirigeant de CDC; Steve Cromwell, gestionnaire de site à CDC Borden; John Graham, directeur, Région de l'Ontario; Alfred Lai, spécialiste technique, Gestion des biens immobiliers et major dans la Force de réserve (32e Régiment des transmissions).

Prix d'appui des employeurs du Conseil de liaison des Forces canadiennes

CDC a été saluée par le CLFC pour son soutien aux employés dans l'exécution de leurs fonctions de réservistes des FAC. Le CLFC est un groupe national de dirigeants du monde des affaires et de l'éducation qui travaillent bénévolement à la promotion dans le milieu de travail civil des avantages de la formation et de l'expérience offertes par la Force de réserve. CDC a reçu le Prix d'appui des employeurs du Conseil, qui vise à reconnaître les organisations qui soutiennent activement des réservistes à leur service et qui possèdent des pratiques de ressources humaines qui leur sont favorables. En l'occurrence, CDC a établi une entente de congé préapprouvée qui a permis à Alfred Lai, spécialiste technique, Gestion des biens immobiliers, BFC Borden, et major dans la Force de réserve (32e Régiment des transmissions), de délaisser temporairement ses fonctions à CDC pour venir en aide à la famille d'un soldat en phase terminale.

James Paul, président et premier dirigeant, a reçu le prix au nom de CDC, remis par la lieutenante-gouverneure de l'Ontario, Elizabeth Dowdeswell, à Toronto, le 11 mars 2015.

Prix Silver Leaf de l'International Association of Business Communicators

L'International Association of Business Communicators (IABC) [l'association internationale des professionnels de la communication] a récompensé le groupe des communications de CDC pour le travail accompli dans le contexte du lancement du programme de gestion du rendement basé sur les compétences de CDC. CDC a reçu la distinction canadienne de l'IABC, le Prix *Silver Leaf*, pour la gestion des communications liées aux ressources humaines et aux avantages sociaux. Le groupe des Communications a élaboré une stratégie de communication pour informer et renseigner les employés sur le nouveau Programme de gestion du rendement.

Le Conseil d'administration de CDC supervise la gestion et l'orientation stratégique de la Société, et veille à ce que ses pratiques commerciales favorisent l'intégrité et un comportement éthique. Sur la photo, on voit John Boyd, membre du Conseil d'administration de CDC, lors de l'assemblée publique annuelle qui s'est tenue à Ottawa le 1er juin 2015.

GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Gérance

Le Conseil d'administration de CDC (le « Conseil ») est responsable de la gestion des affaires, des activités et autres transactions de la Société, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Les statuts de CDC établissent le cadre de l'exploitation et de la gestion de la Société, et la charte du Conseil décrit les domaines particuliers de responsabilité. On peut consulter cette charte sur le site Web de CDC à l'adresse suivante : www.dcc-cdc.gc.ca.

Il appartient au Conseil de surveiller les activités d'affaires de la Société au nom de son seul actionnaire, le gouvernement du Canada. CDC est régie par la *Loi sur la production de défense* et la LGFP. À l'instar des autres sociétés d'État fédérales, CDC est assujettie à d'autres lois fédérales, comme la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le *Code canadien du travail* et la *Loi sur les langues officielles*.

Le Conseil s'appuie sur ses deux comités, qui l'aident à assumer ses responsabilités : le Comité de vérification et le Comité chargé de la gouvernance et des ressources humaines. Les chartes de ces comités se trouvent sur le site Web de CDC, à l'adresse suivante : www.dcc-cdc.gc.ca.

Gouvernance

Dans le cadre des pratiques de gouvernance de CDC, le Conseil supervise la gestion par CDC d'un certain nombre de questions, comme l'intégrité et l'éthique, la stratégie d'entreprise et la gestion des risques. Le Conseil s'assure que les pratiques commerciales de CDC favorisent l'intégrité et un comportement éthique, guident l'orientation stratégique de la Société et évaluent la pertinence du cadre de gestion des risques de CDC.

Le Conseil compte sept membres, qui sont tous indépendants de la direction de CDC, à l'exception du président et premier dirigeant de CDC. En 2014-2015, comme le Conseil comptait tous ses membres, aucune nouvelle nomination n'a été nécessaire. Avec l'approbation du gouverneur en conseil, le ministre nomme les membres du Conseil et, en vertu de la LGFP, ceux-ci peuvent exercer leurs fonctions pendant au plus quatre années. Après cette période, s'ils le désirent, les membres du Conseil peuvent continuer d'exercer leurs fonctions jusqu'à ce qu'un successeur leur soit nommé. Le gouverneur en conseil nomme, pour des mandats qu'il juge appropriés, le président du Conseil ainsi que le président et premier dirigeant. Ces rôles sont distincts, et aucun employé ni aucun dirigeant de CDC ne siège au Conseil.

Les membres du Conseil apportent une combinaison d'expérience dans les domaines des affaires, des finances, du secteur privé et de la fonction publique, qui sert à fournir divers points de vue. Un profil de compétence du Conseil a été mis en place, profil qui établit les rôles et responsabilités des membres, ainsi que les compétences, les aptitudes et l'expérience qu'ils sont censés posséder. Le Conseil passe chaque année ses besoins en revue afin de s'assurer que ses membres possèdent les caractéristiques, les compétences et l'expérience principales, et de définir la combinaison optimale des compétences, des connaissances et de l'expérience particulières dont le Conseil a besoin pour fonctionner efficacement. Le profil de compétence est affiché sur le site Web de CDC. Pour l'heure, le Conseil

d'administration de CDC est composé de deux femmes et de cinq hommes.

Les membres nouvellement nommés au Conseil reçoivent une orientation approfondie de la part des représentants de CDC quant à la façon dont la Société fonctionne, ainsi qu'au sujet de leurs rôles et de leurs responsabilités. D'autres possibilités de formation sont disponibles, et on encourage les membres du Conseil à se tenir au fait des questions d'intérêt et pertinentes pour CDC en participant à divers ateliers et conférences, comme ceux qu'organise l'Institut des administrateurs de sociétés, dont CDC est membre.

Une évaluation de l'efficacité du Conseil et de ses membres est réalisée périodiquement. Les membres sont invités à remplir un questionnaire d'évaluation du Conseil et à formuler des commentaires. Il leur est également demandé d'évaluer le rendement des comités du Conseil et de s'évaluer eux-mêmes en tant que membres. Les résultats sont consignés et les recommandations, mises en œuvre, s'il y a lieu. Une analyse de cette évaluation est fournie au ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux.

Conformément à la *Loi sur la production de défense*, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est l'auditeur de CDC. Les audits des états financiers de la Société sont effectués une fois par année, et le BVG doit effectuer un examen spécial au moins une fois tous les dix ans. Le dernier examen spécial de CDC a eu lieu en 2008. Les fonctions d'audit interne de CDC sont imparties à un tiers, qui est actuellement Interis Consulting Inc. Le Conseil reçoit régulièrement des rapports sur ces audits, y compris des renseignements détaillés sur la mise en œuvre et l'état des recommandations.

Intégrité et éthique

Chaque année, les membres du Conseil doivent confirmer qu'ils ont lu la *Loi sur les conflits d'intérêts* et qu'ils comprennent l'application de cette loi dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent également confirmer qu'ils ont fait les déclarations appropriées et qu'ils ont pris des mesures d'atténuation, s'il y a lieu, afin de demeurer en conformité avec cette loi.

Le Conseil s'assure également que CDC a divers mécanismes en place afin de favoriser l'éthique et les valeurs. Par exemple, le cadre de gestion de l'intégrité de CDC a été examiné et approuvé par le Conseil en 2014-2015. Les composantes de ce cadre constituent le *Code d'éthique* et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC. Ces deux documents sont disponibles sur le site Web de CDC.

À CDC, la réalisation de toutes les activités selon les normes d'éthique et d'intégrité les plus élevées est une priorité. Le *Code d'éthique* de CDC (le « Code ») donne un aperçu des attentes à l'égard de tous les employés de CDC. Le Code intègre la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et décrit clairement les procédures relatives à la divulgation d'actes répréhensibles. Chaque année, les employés de CDC sont tenus d'examiner leurs obligations et leurs responsabilités en vertu du Code. Pour ce faire, ils doivent utiliser un processus de rappel électronique qui leur permet de faire le suivi de toutes les réponses et de les consigner, s'assurant par le fait même que des registres exacts sont conservés et qu'un suivi approprié est effectué. Peu de temps après leur embauche, tous les nouveaux employés doivent réussir un test en ligne sur le Code.

Au moyen de rapports périodiques publiés par le président et premier dirigeant, le Conseil surveille la conformité des employés au Code, s'assurant ainsi que CDC conserve ses pratiques exemplaires en ce qui concerne les valeurs, l'éthique et l'intégrité. En 2014-2015, tous les employés de CDC ont répondu à la demande annuelle d'un examen de leurs obligations, et tous les nouveaux employés ont effectué le test exigé.

Le Conseil est également tenu au fait des questions liées au *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC à l'intention des fournisseurs. CDC s'attend des fournisseurs qu'ils répondent aux invitations à soumissionner de manière honnête, juste et exhaustive. Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* offre ainsi aux fournisseurs un énoncé clair des attentes pour leur permettre d'acquérir une compréhension de base de leurs responsabilités au cours du processus d'approvisionnement ainsi que tout au long de l'exécution des travaux. Afin de démontrer l'importance du *Code de conduite en matière d'approvisionnement*, CDC l'a intégré dans ses documents de marché. Le président et premier dirigeant de CDC présente des rapports au Conseil sur les questions découlant du *Code de conduite en matière d'approvisionnement.*

Orientation stratégique

À chaque séance, le Conseil discute des initiatives stratégiques de CDC, des tendances du secteur privé et d'autres questions pertinentes pour la Société. Chaque année, le Conseil formule des conseils sur le Plan d'entreprise quinquennal de CDC et l'approuve, y compris les stratégies et les initiatives d'envergure. Pour la période de planification s'échelonnant de 2014-2015 à 2019-2020, CDC a commencé son processus annuel de planification stratégique en juin 2014, lorsque le Conseil a tenu sa séance de stratégie annuelle afin de discuter des éléments préliminaires à inclure dans le plan stratégique de la Société.

Le Conseil s'est également assuré que les attentes du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux indiquées dans l'énoncé des priorités et des responsabilités (aussi connu sous le nom de *lettre d'attentes*) ont été adéquatement intégrées au *Plan d'entreprise* de CDC pour la période de 2015-2016 à 2019-2020. En outre, les principales priorités du gouvernement du Canada ont été examinées et prises en compte au cours du processus de planification stratégique de CDC.

Un représentant du Conseil a également pris part à la séance annuelle de planification stratégique de la Société à l'intention de la haute direction, qui a eu lieu en septembre 2014. D'autres participants ont été invités à cette séance, parmi lesquels des représentants d'intervenants de CDC, notamment l'ingénieur militaire en chef et le chef d'état-major pour le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN, le sous-ministre adjoint (Biens immobiliers) de TPSGC, le président de l'Association canadienne de la construction et le président de l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils.

Après avoir fourni de l'orientation quant à l'ébauche du Plan d'entreprise, le Conseil a examiné et approuvé le Plan, ainsi que les budgets d'investissement et de fonctionnement annuels lors de sa séance de décembre 2014.

Gestion des risques

Le Conseil d'administration de CDC exerce son devoir de s'assurer que les risques associés aux opérations de CDC ont été déterminés et que des contrôles adéquats et des politiques appropriées sont mis en place à l'échelle de la Société pour gérer ces risques. Le Conseil discute de la gestion des risques à chaque séance, examine périodiquement les processus et les politiques de gestion des risques d'entreprise de CDC et formule des conseils à cet égard. Les membres du Conseil font preuve de diligence raisonnable en procédant à l'évaluation des risques et des possibilités, de même qu'en surveillant la gestion financière et le rendement de la Société. Le Conseil examine et approuve le cadre de gestion du rendement de CDC, lequel est utilisé pour évaluer le rendement de la Société par rapport aux objectifs fixés pour les initiatives de la Société. Le Conseil examine et évalue également les principaux indicateurs de rendement pour en établir la pertinence.

À chaque séance, le Conseil examine les dépenses et les budgets de fonctionnement de CDC avec le président et premier dirigeant ainsi qu'avec le directeur des Finances, pour veiller à ce que CDC puisse continuer à respecter l'esprit et l'intention des mesures de restriction budgétaire actuelles du gouvernement du Canada. Le Conseil doit également s'assurer que la direction de CDC prend en compte les objectifs de politique générale, les objectifs énoncés par le gouvernement du Canada, ainsi que les pratiques et les tendances pertinentes des entreprises du secteur privé, dans le cadre de la gestion des activités de la Société.

Gestion des relations et communication

Lors de séances du Conseil de CDC, un représentant de CDC, comme un vice-président, un directeur régional ou tout autre membre du personnel, fait régulièrement des exposés devant les administrateurs sur divers sujets. Au nombre de ceux-ci, mentionnons la façon dont la Société répond aux exigences de ses clients-partenaires, les préoccupations importantes de CDC dans une région donnée et l'état des initiatives de la Société. En outre, les administrateurs rencontrent des employés de CDC et répondent aux questions qui leur sont posées dans un cadre ouvert et informel. Le Conseil tient habituellement deux séances dans des bureaux régionaux des quatre coins du Canada (régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario et de l'Ouest). En septembre 2014, le Conseil a siégé à la BFC Halifax, et en mars 2015, à la BFC Borden, en Ontario.

CDC communique régulièrement avec ses partenaires et a tenu son assemblée publique annuelle de 2014 le 4 juin 2014, après la publication d'un préavis à cet effet sur le site Web de CDC 30 jours avant l'événement. Au cours de cette assemblée, CDC a présenté des renseignements sur les activités et les résultats financiers, et sollicité les commentaires de représentants du secteur privé. CDC encourage ses partenaires à participer à son assemblée publique annuelle, et c'est pourquoi les dirigeants et les membres d'associations du secteur privé ont été invités à assister à cet événement, tout comme l'ont été les clients-partenaires. Des employés de CDC étaient également présents et ont répondu aux questions, en compagnie du président et des membres du Conseil d'administration de CDC ainsi que du président et premier dirigeant de CDC. Un compte rendu des discussions de cette assemblée est affiché sur le site Web de CDC.

Rendement du premier dirigeant

Le *Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État* du Bureau du Conseil privé (BCP) vise à encourager l'excellence en matière de rendement. Le Conseil d'administration de CDC joue un rôle dans la gestion du rendement en ce qu'il veille à ce que des objectifs clairs soient établis et que ces objectifs cadrent avec le Plan d'entreprise de CDC, ainsi qu'avec les objectifs du gouvernement. Le président du Conseil applique l'approche officielle du BCP, telle qu'elle est décrite dans le programme du BCP.

Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration compte sur deux comités : le Comité de vérification et le Comité chargé de la gouvernance et des ressources humaines. Leurs activités clés en 2014-2015 sont indiquées ci-dessous. Ces comités utilisent leurs propres plans de travail pour gérer leurs ordres du jour.

Comité de vérification

Présidente : Lori O'Neill

Membres : Paul Cataford, Shirley McClellan et Marc Ouellet

Le comité s'est réuni quatre fois en 2014-2015.

Le rôle principal du Comité de vérification est lié à la gestion financière. Ainsi, il doit notamment examiner et approuver les états financiers de la Société aux fins

d'inclusion dans le Rapport annuel de CDC. De plus, le Comité de vérification supervise les audits internes et remplit toute autre fonction attribuée par le Conseil.

Tous les membres du Comité de vérification sont indépendants de la direction, conformément à la *LGFP*. Comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), le président du comité doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, et les membres doivent avoir des connaissances financières fondamentales. Le Comité de vérification se réunit régulièrement en séance privée en présence de membres du comité uniquement, ainsi que séparément avec des représentants du BVG, les auditeurs internes de CDC et le directeur des Finances. Avant chaque réunion, le président du comité tient des séances téléphoniques distinctes avec un représentant du BVG, les auditeurs internes et le directeur des Finances de CDC.

Activités principales

Au cours de l'exercice 2014-2015, le Comité de vérification a révisé sa charte et son plan de travail, les audits internes proposés et effectués dans le cadre du plan d'audit de la Société, le plan d'audit annuel du BVG 2014-2015, les résultats de l'audit annuel de l'exercice précédent et la politique de gestion financière de CDC. En outre, il a veillé à ce que CDC respecte l'exigence de la LGFP en matière d'établissement de rapports financiers trimestriels ainsi que la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du SCT.

Comité chargé de la gouvernance et des ressources humaines

Président : John Boyd

Membres : Robert Presser, Marc Ouellet et James Paul (membre d'office).

Le comité s'est réuni trois fois en 2014-2015.

Les fonctions clés du Comité chargé de la gouvernance et des ressources humaines sont liées aux pratiques de gouvernance de la Société, y compris le processus d'évaluation du Conseil, les questions liées aux ressources humaines et la planification de la relève au Conseil.

Le Comité se réunit régulièrement en séance privée avec des membres du comité seulement.

Activités principales

Au cours de l'exercice 2014-2015, le Comité chargé de la gouvernance et des ressources humaines a examiné sa charte et son plan de travail; la recherche effectuée dans le cadre de l'examen spécial du BVG de la Société à venir, qui devrait débuter en 2017; le processus et les résultats du questionnaire d'évaluation du Conseil; les conséquences des mesures de réduction budgétaire du gouvernement fédéral et du réaménagement des effectifs sur les ressources humaines de CDC; et les exigences en matière de planification de la relève du Conseil.

Le graphique 1 fait état de la présence aux réunions de membres des comités seulement, et non de la présence, à titre d'observateurs, des membres du Conseil.

Rémunération

Les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du BCP, datées d'octobre 2000, établissent les honoraires annuels et les jetons de présence des membres des conseils d'administration de sociétés d'État. Conformément aux *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État* du BCP, datées de décembre 2014, CDC fait partie du groupe 3. La rémunération des membres du Conseil d'administration de CDC est fixée par un décret général. (Voir graphique 2)

GRAPHIQUE 1

	CONSEIL	COMITÉ DE VÉRIFICATION	COMITÉ CHARGÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES
Presser, Robert	4/4	—	3/3
Boyd, John	4/4	—	3/3
Cataford, Paul	4/4	4/4	—
McClellan, Shirley[1]	2/2	2/2	—
O'Neill, Lori	4/4	4/4	—
Ouellet, Marc	4/4	4/4	3/3
Paul, James	4/4	—	3/3

[1] M^me^ McClellan était en congé du 15 mai au 22 septembre 2014.

GRAPHIQUE 2

	HONORAIRES ANNUELS ($)	JETONS DE PRÉSENCE ($)
Presser, Robert	7 500	300
Boyd, John	3 800	300
Cataford, Paul	3 800	300
McClellan, Shirley	3 800	300
O'Neill, Lori	3 800	300
Ouellet, Marc	3 800	300

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Robert Presser, président du Conseil
M. Presser possède une expérience des fusions et des acquisitions au sein de grandes entreprises canadiennes, ainsi qu'une vaste connaissance des pratiques de gouvernance de sociétés. Il est vice-président de ACME Produits d'Ingénierie Ltée de Montréal et préside le conseil d'administration de Sofame Technologies Inc.

John Boyd
Après une carrière de 35 ans dans le domaine du génie-conseil, M. Boyd s'est tourné vers l'offre de formation et de consultation en gestion, de firme d'experts-conseils en génie. Il est régulièrement invité à s'exprimer sur des questions liées au rôle des ingénieurs dans la société. M. Boyd a occupé de nombreux postes au sein de conseils d'administration et de comités.

Paul Cataford
M. Cataford est président et chef de la direction de Zephyr Sleep Technologies Inc. et siège au conseil de plusieurs sociétés ouvertes et fermées. Il a occupé plusieurs fonctions de cadre supérieur au sein de diverses entreprises de finances et d'investissement.

Shirley McClellan
Après avoir servi six mandats au sein du gouvernement de l'Alberta étalés sur une vingtaine d'années, M^me^ McClellan, chercheuse invitée de renom à l'Université de l'Alberta, siège à plusieurs conseils d'administration, outre sa fonction de chef de la direction de Horse Racing Alberta.

Lori O'Neill
M^me^ O'Neill est administratrice de sociétés et experte-conseil indépendante en finances et en gouvernance. Après une carrière de 24 années dans un cabinet de services professionnels international, elle préside actuellement le comité d'audit de DragonWave Inc. et de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario, et est administratrice de l'Institut de cardiologie de l'Université d'Ottawa et d'Hydro Ottawa.

Marc Ouellet
Après avoir pris sa retraite de l'Aviation royale canadienne après 32 années de carrière, dont plusieurs passées à des postes de commandement, M. Ouellet est aujourd'hui consultant en aérospatiale et en sécurité auprès de CIRRUS Research Associates Inc.

James Paul
M. Paul compte plus de 30 années d'expérience dans les affaires au sein de plusieurs sociétés internationales. Diplômé en droit de l'Université d'Ottawa, avant sa nomination à CDC, il a assumé la direction générale d'une société de technologie canadienne, et présidé le conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada.

De gauche à droite : Marc Ouellet, James Paul, Lori O'Neill, Robert Presser, John Boyd, Shirley McClellan et Paul Cataford.

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

James Paul, J.D.
Président et premier dirigeant
M. Paul a été nommé président et premier dirigeant en septembre 2009. Pendant plus de 30 ans, il a assumé divers rôles au sein de la haute direction de grandes sociétés canadiennes de technologie. Avant sa nomination à CDC, M. Paul a occupé des fonctions de direction générale au sein d'une société technologique canadienne ainsi que la présidence du conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada. Il est diplômé en droit de l'Université d'Ottawa.

Daniel Benjamin, P.Eng., ing.
Vice-président, Opérations — Prestation des services et Planification d'entreprise
M. Benjamin est entré au service de CDC en septembre 2011, après avoir servi pendant 35 ans dans les FAC, où il a occupé les postes d'ingénieur en chef des FAC et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Dans le cadre de ces fonctions, il a participé à la conception et à la construction d'infrastructures, ainsi qu'à la gestion de projets, de programmes et d'installations pour l'ensemble des installations militaires au Canada et à l'étranger. M. Benjamin a pris sa retraite avec le grade de major-général. Il est titulaire d'une maîtrise en génie du Collège militaire royal du Canada.

Randy McGee, P.Eng., CSO
Vice-président, Opérations — Gestion des activités
M. McGee cumule 25 ans de carrière au sein de CDC. Il est entré à CDC à titre d'ingénieur de projet à Shilo, au Manitoba, et a occupé différents postes au sein de la Région de l'Ouest. En 1995, il a été promu directeur, Région de l'Ouest, puis directeur, Région de l'Ontario, à Kingston. En 2009, il accède à la vice-présidence, Opérations, au siège social, à Ottawa. M. McGee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Il est gestionnaire de projets certifié Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction. Il siège au conseil d'administration du Conseil canadien de l'innovation en construction.

Mélinda Nycholat, P.Eng.
Vice-présidente, Opérations — Approvisionnement
M^me^ Nycholat est entrée au service de CDC en 1988, au sein de laquelle elle a occupé différents postes dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval. M^me^ Nycholat siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, elle est déléguée des maîtres d'ouvrage du Comité canadien des documents de construction et elle fait partie du Comité directeur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada. Elle fait également partie du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

Angelo Ottoni, CPA, CA
Vice-président, Services de l'entreprise, et directeur des Finances et trésorier
M. Ottoni est entré au service de CDC en 2001, après avoir travaillé pendant neuf ans dans le secteur privé des technologies et 15 ans pour un important cabinet international d'experts-comptables. Il est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Concordia et est diplômé en comptabilité publique de l'Université McGill. M. Ottoni a obtenu son titre de comptable agréé en 1978.

De gauche à droite : Mélinda Nycholat, Angelo Ottoni, James Paul, Randy McGee et Daniel Benjamin.

ÉQUIPE DE GESTION

David Burley, CSO
Chef national du secteur des Services de construction
M. Burley a été promu chef national du secteur des Services de construction en 2012. Il est entré au service de CDC Kingston en 2002, où il a ensuite assumé les fonctions de gestionnaire de site, avant d'occuper le poste de gestionnaire, Services de construction pour la Région de l'Ontario. M. Burley est technicien-spécialiste en génie civil et a obtenu la certification *Sceau d'or* de l'Association canadienne de la construction.

John Graham, P.Eng., PMP
Directeur, Région de l'Ontario
En 1988, après avoir obtenu un baccalauréat en génie civil de la Lakehead University, M. Graham a rallié CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. En 1998, il a obtenu sa certification de professionnel en gestion de projet et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de secteur pour la Région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur, Région de l'Ontario.

Stephen Karpyshin, P.Eng.
Directeur, Région de l'Ouest
M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988 et a depuis participé à tout un éventail de projets. Diplômé de l'Université du Manitoba en physique et en génie civil, il est membre de l'Association of Professional Engineers and Geoscientists du Manitoba et de l'Association of Professional Engineers, Geologists and Geophysicists de l'Alberta, ainsi que du Conseil fédéral de l'Alberta.

Grant Sayers, C.E.T.
Directeur, Région du Québec
M. Sayers a été promu directeur, Région du Québec, en 2012. Il est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, puis a occupé les postes de gestionnaire, Opérations, à Comox, et de chef régional du secteur des Services des biens immobiliers, à Edmonton. Il est technicien-spécialiste agréé en ingénierie et a une formation en mécanique.

George Theoharopoulos, P.Eng.
Directeur, Région de l'Atlantique
M. Theoharopoulos est devenu directeur, Région de l'Atlantique, en juillet 2011. Il a rallié CDC en 2004 après 14 années passées dans les secteurs public et privé, où il a rempli diverses fonctions, dont celles de gestionnaire des Services environnementaux et de gestionnaire des opérations d'affaires de la Région de l'Atlantique. Il est titulaire d'un baccalauréat en génie de la Technical University of Nova Scotia.

Ross Welsman, P.Eng.
Directeur, Région de la capitale nationale
M. Welsman compte 16 ans de service au sein de CDC, dans tous les principaux secteurs d'activité. Il y a rempli diverses fonctions, notamment à titre d'ingénieur de projet dans trois bases militaires et d'ingénieur de secteur, responsable des opérations de CDC dans la Région de l'Atlantique. En 2006, il a été muté à Ottawa pour prendre la direction de la Région de la capitale nationale. M. Welsman est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en génie civil de la Memorial University de Terre-Neuve.

De gauche à droite : John Graham, Steve Karpyshin, David Burley, Ross Welsman, Grant Sayers et George Theoharopoulos.

GESTIONNAIRES NATIONAUX

Richard M. Danis, CPA, CA
Gestionnaire national, Finances
Titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Laurentienne et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa, M. Danis s'est joint à CDC en 2009 en provenance du secteur privé, où il a exercé des fonctions dans le domaine de l'audit et a occupé le poste de directeur des Finances pendant dix ans. Il est membre des Comptables professionnels agréés de l'Ontario (ex-Institut des comptables agréés de l'Ontario).

Alison Lawford, LL.B., LL.M.
Secrétaire de la Société, gestionnaire nationale, Gouvernance, et coordonnatrice, Accès à l'information et protection des renseignements personnels
M[e] Lawford est entrée au service de CDC à titre de secrétaire de la Société. Elle occupe également le poste de coordonnatrice, Accès à l'information et protection des renseignements personnels. Elle est titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa. Avant de travailler à CDC, elle a occupé le poste d'agente chargée de la conformité à Exportation et développement Canada, et a exercé le droit dans un cabinet d'avocats national.

Stephanie Ryan, B.A. (avec spécialisation), ABC
Gestionnaire nationale, Communications
M[me] Ryan est entrée au service de CDC en 2002 après 12 années de carrière en communications commerciales dans le secteur privé. Avant d'arriver à CDC, elle a passé trois ans chez un éditeur national de magazines et neuf ans dans une entreprise spécialisée dans les sciences de la vie. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès arts (avec spécialisation) de l'Université d'Ottawa; elle détient la certification Accredited Business Communicator (ABC) et est monitrice agréée d'anglais langue seconde en Ontario.

Marc Stackhouse
Gestionnaire national, Technologie de l'information
Fort de son expérience en informatique et en solutions numériques et après 20 ans de carrière dans les secteurs public et privé, M. Stackhouse est entré au service de CDC en 2008 comme analyste des systèmes de gestion, avant d'assumer les fonctions de gestionnaire national, Technologie de l'information, en 2009. Grâce à ses antécédents en gestion et en technologie, il est bien placé pour améliorer l'expérience de CDC en technologie de l'information.

Elaine Warren, CHRL
Gestionnaire nationale, Ressources humaines
M[me] Warren est entrée au service de CDC en 1998 après avoir passé 14 ans dans les secteurs des infrastructures et des services. Elle est titulaire d'un diplôme en administration des affaires (ressources humaines) du Collège Algonquin. En 2006, elle a obtenu un certificat de direction en leadership stratégique en ressources humaines de la Sprott School of Business de l'Université Carleton. Elle possède la désignation de conseillère en ressources humaines agréée du Conseil canadien des associations en ressources humaines.

De gauche à droite : Elaine Warren, Marc Stackhouse, Alison Lawford, Richard Danis et Stephanie Ryan.

RAPPORT DE GESTION

1.0 Profil de la société

1.1 Profil

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens en soutien à la défense du Canada. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) sont les principaux bénéficiaires de ses services et aussi ses principaux clients, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Au fil des ans, l'expertise considérable de CDC dans le domaine de la construction a été déterminante dans la réalisation de projets qui ont façonné le portrait économique et militaire du Canada et ont permis au pays de s'acquitter de ses obligations à l'international. Au nombre des projets auxquels a contribué CDC, figure la construction des installations radars dans l'extrême Arctique (connues sous le nom de réseau d'alerte avancé ou réseau DEW), de la portion du pipeline transcanadien traversant le nord de l'Ontario, et de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan.

1.2 Mission, vision et valeurs

Mission : Exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus d'assurer le soutien des infrastructures et des actifs environnementaux tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

Vision : Dans la réalisation de sa mission, demeurer un chef de file et un employeur de choix qui allie savoir et esprit d'innovation, et à qui le gouvernement du Canada et l'industrie accordent une grande valeur.

Valeurs : CDC veut s'assurer de continuer à satisfaire aux exigences du MDN et des FAC au Canada et à l'étranger. Voici ces valeurs :

Dévouement : CDC se consacre à répondre aux besoins du MDN en matière d'infrastructures et d'environnement. Depuis plus de 60 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente.

Collaboration : CDC s'engage à forger des relations basées sur la collaboration avec ses clients-partenaires, le secteur privé et son personnel. Tous ensemble, nous conjuguons nos expertises dans la poursuite de nos buts communs.

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique, où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont concentrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins du client-partenaire.

Équité : CDC interagit avec ses clients-partenaires, le secteur privé et ses employés de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme dans l'atteinte des objectifs communs de tous les intervenants.

1.3 Structure opérationnelle

CDC a des bureaux dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, selon les besoins, et son siège social est à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Région de l'Ouest, Région de l'Ontario, Région de la capitale nationale, Région du Québec et Région de l'Atlantique) et 37 bureaux dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. En outre, CDC maintient une unité à distance temporaire à Nanisivik, tel que l'exige le Projet d'installation maritime de Nanisivik, au Nunavut. Avec l'achèvement des travaux d'assainissement du réseau DEW en mars 2014, CDC n'a plus besoin des sites éloignés pour soutenir le projet d'assainissement des 21 sites du MDN.

1.4 Clients-partenaires de CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec plusieurs organismes au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal point de contact de CDC en ce qui concerne les programmes d'envergure de construction et programmes environnementaux gérés par l'administration centrale. CDC fait largement affaire avec les chefs d'état-major de la marine, de l'armée de terre et de la force aérienne, principalement au niveau des bases, des escadres et des stations, étant donné qu'ils ont la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien mineurs. CDC soutient les opérations des FAC à la demande du Commandement des opérations interarmées du Canada.

CDC passe aussi des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'autres organismes, dont le Centre de la sécurité des télécommunications (CST), organisme autonome du portefeuille du ministre de la Défense nationale, l'Agence de logement des Forces canadiennes, Recherche et développement pour la défense Canada, et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société a aussi signé un protocole d'entente avec Services partagés Canada visant l'expansion du centre des données à la BFC Borden. CDC soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), alliés du Canada, par la voie de programmes et d'installations de formation au Canada.

CDC répond en outre aux demandes de soutien émanant d'autres ministères et organismes gouvernementaux qui assument certains rôles dans l'environnement de défense en évolution du Canada, et dont la portée est inhérente à son mandat.

1.5 Entrepreneurs et experts-conseils

Comme cela est indiqué au point traitant de la gouvernance, CDC prend très au sérieux l'intégrité du processus d'approvisionnement. Par conséquent, la Société se conforme pleinement aux règlements établis par le gouvernement du Canada en matière de passation des marchés, lesquels permettent de maintenir un processus sûr, efficient et équitable pour l'approvisionnement et la gestion des projets d'infrastructure du MDN. Dans la pratique, le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC, lancé à l'exercice 2012-2013, fixe la ligne de conduite à tenir par les entrepreneurs retenus, afin de garantir l'intégrité des marchés relatifs à l'infrastructure de défense. Le Code regroupe, dans un seul document concis, les responsabilités professionnelles attendues des entrepreneurs qui proposent des biens et des services à la Société. Ce document garantit une plus grande transparence, une responsabilisation accrue et le respect des normes de conduite éthique les plus élevées dans le cadre du processus d'approvisionnement en biens et en services de CDC.

La Société a aussi signé un protocole d'entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) visant la réalisation de vérifications de l'intégrité des soumissionnaires retenus, protocole qui permet de tirer parti des ressources de TPSGC tout en évitant, par ailleurs, le dédoublement des efforts qu'exigerait la création par CDC de sa propre base de données. En l'occurrence, l'activité consiste à effectuer des recherches dans une base de données de dossiers provinciaux et dans d'autres sources de données publiques pour vérifier si ces entreprises, ou n'importe lequel de leurs salariés, ont déjà été reconnues coupables de fraude ou d'une infraction de même nature. En 2014-2015, CDC a ainsi vérifié 1 579 marchés.

Comme elle collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé, il est essentiel que CDC se tienne au courant des tendances qui y règnent et s'y assure une présence. Outre les rapports officiels qu'ils entretiennent avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciales, les employés de CDC interagissent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces rapports, ainsi que la participation à plusieurs comités d'associations sectorielles, permettent à CDC de suivre l'évolution du secteur tout en ayant des liens suivis avec ses partenaires. Notamment, CDC entretient des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organismes du secteur privé au sujet de divers services d'infrastructure.

2.0 Fournir une valeur ajoutée au Canada

CDC s'emploie à offrir la meilleure valeur possible à ses clients-partenaires dans les services qu'elle fournit, ce qui, en retour, lui permet d'assurer que les contribuables canadiens en ont pour leur argent. CDC maintient constamment une cote d'au moins 95 % de satisfaction des clients-partenaires à l'égard de la prestation de ses services. Outre un bon rapport qualité-prix, les clients-partenaires bénéficient des avantages suivants :

1. La gestion et la mesure du rendement de la Société, y compris les niveaux ciblés pour les coûts de la

prestation de services et les analyses comparatives du secteur privé, ce qui permet d'assurer le niveau de prix le plus économique pour la prestation de services.

2. Des initiatives d'optimisation de la prestation de services qui sont tributaires de la prise de décisions fondée sur les risques et d'une approche axée sur les principes à l'égard de l'approvisionnement et de la gestion des marchés, ce qui permet d'assurer une prestation efficace de services qui répondent aux exigences des clients-partenaires.

3. La compréhension des besoins des clients-partenaires. CDC comprend les vocations particulières et les exigences de haute sécurité de ses clients-partenaires ainsi que les conditions environnementales difficiles dans lesquelles ils exercent leurs activités. La Société met à profit ces connaissances tous les jours pour la sélection et la gestion des meilleures approches de prestation de services.

4. Des méthodes d'approvisionnement adaptables. CDC a élaboré une gamme de méthodes d'approvisionnement optimales pour les projets des clients-partenaires, car elles peuvent s'adapter aux situations ou possibilités particulières, et sont taillées à la mesure des besoins des projets de défense et adaptables aux délais restreints.

5. Prestation de services intégrés. CDC s'appuie sur une matrice d'intégration des services qui permet de faire appel au savoir-faire nécessaire, quel que soit le secteur de services et d'activité dont ce savoir-faire relève. Cette approche globale permet d'appliquer la solution adéquate à l'endroit et au moment opportuns.

6. Harmonisation avec les objectifs des clients-partenaires. À l'instar de ses clients-partenaires, CDC vise la réalisation des projets dans le respect du cahier des charges, du calendrier et du budget.

7. La compréhension de l'industrie de la construction. CDC est une propriétaire compétente et une participante active aux activités des associations professionnelles de la construction, et elle entretient de solides relations avec tous les secteurs. Cela a pour effet d'accroître l'engagement des fournisseurs à l'égard des approvisionnements que CDC gère, augmentant du coup la compétitivité et la valeur pour les clients-partenaires.

8. Innovation. CDC est un chef de file au sein de l'industrie et elle innove dans de nombreux domaines qui augmentent la valeur pour les clients-partenaires, qu'il s'agisse de modèles d'approvisionnement novateurs, de la modélisation des données du bâtiment, de la réalisation de projets intégrés et de l'approvisionnement en ligne, lequel accroît l'accès pour le secteur privé et diminue les risques liés à la passation des marchés.

9. Équité. CDC règle les litiges et les ordres de modification résultant de marchés conclus avec des tiers qu'elle met en place pour le compte de ses clients-partenaires. Grâce à son expérience du secteur des infrastructures et de l'environnement, combinée à de solides processus de gestion des marchés, CDC est en mesure de procurer des économies considérables à ses clients-partenaires, ainsi qu'une bonne et juste valeur pour l'État.

3.0 Initiatives stratégiques

Le *Plan d'entreprise* de CDC est structuré en cinq volets de planification (gestion des activités, prestation de services, ressources humaines, gestion stratégique et leadership, gouvernance et relations avec les intervenants) qui guident les initiatives stratégiques de la Société.

Voici le résumé des progrès accomplis par CDC en 2014-2015 au titre des initiatives relevant de ces volets.

Volet : Gestion des activités

Objectif : Établir et conserver des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités durables et adaptés.

L'objectif de réduire les coûts tout en maintenant des services à valeur ajoutée a été à la base des trois initiatives de gestion des activités pour 2014-2015. Les travaux ont débuté relativement à toutes ces initiatives au cours de la période de planification 2012-2013 et ils se sont poursuivis tout au long de l'exercice écoulé.

CDC s'engage à améliorer la gestion de ses activités et l'établissement de rapports sur le rendement de la Société en misant sur la fonctionnalité du système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) et en optimisant ses pratiques commerciales.

Il y a d'abord eu le lancement officiel du *Cadre de gestion du rendement de la Société* en 2014-2015. Ce cadre définit les mesures du rendement, établit des processus visant à assurer le suivi des données et fournit à la haute direction les renseignements dont elle a besoin pour surveiller tous les aspects des activités de CDC et faire ressortir les gains d'efficacité possibles. Il fournit des renseignements de fond et des indicateurs de rendement que la haute direction peut utiliser pour tous les niveaux décisionnels.

Toutes ces initiatives se complètent les unes les autres. Les améliorations au système PRE ainsi que l'engagement de CDC à optimiser ses méthodes administratives contribuent toutes deux à la gestion du rendement. Par exemple, l'achèvement d'une fonction d'établissement de rapports du tableau de bord de PRE renforce la capacité de planification des ressources de CDC en permettant un accès facile aux analyses opérationnelles. En outre, les unités fonctionnelles à l'échelle de la Société ont accepté de relever le défi de réduire leurs formalités administratives internes et de moderniser leurs pratiques commerciales. Ces efforts passent notamment par la mise en place d'un système de signatures

électroniques, l'élaboration d'un guide de mentorat, l'amélioration des capacités du Système d'information sur les ressources humaines, ainsi que l'élimination de certains types de documents ou leur fusion. De plus, pour améliorer la collaboration et la connectivité entre les divers intervenants, le service de Technologie de l'information a mis en place des fonctionnalités de visioconférence sur des sites un peu partout au pays. Ce genre d'activités tactiques contribue à l'efficacité globale de CDC.

Volet : Prestation de services

Objectif : Répondre aux besoins du client-partenaire et obtenir le meilleur rapport qualité-prix.

Ces trois dernières années, CDC a résolument cherché à faire plus avec moins et à aider ses clients-partenaires à réaliser des économies de coûts, tout en continuant d'offrir un service de qualité supérieure. Les quatre initiatives de prestation de services ci-après rendent compte de son intervention dans un contexte de restriction. La Société entend continuer à chercher des occasions d'aider le MDN et les FAC à mieux gérer leur portefeuille d'infrastructure et d'environnement (IE), à participer aux initiatives d'innovation sectorielles, à continuer d'optimiser les processus et les pratiques des secteurs de services, et à mettre en œuvre un cadre s'inspirant des leçons apprises.

La transformation que traversent le MDN et les FAC, et qui s'étalera encore sur plusieurs années, est majeure. Assurer la transition vers un modèle centralisé de gestion de son portefeuille d'IE est une priorité pour CDC sur le plan de la prestation de services. Le MDN possède en effet le plus vaste et le plus complexe portefeuille de biens immobiliers de l'État, soit environ 21 000 bâtiments évalués globalement à quelque 25 milliards de dollars. Aussi le Ministère cherche-t-il à mettre en place une autorité centralisée qui serait responsable de la gestion de l'ensemble de ce parc immobilier. Au départ, neuf autorités responsables en assuraient la gestion pour le compte du MDN. CDC a aidé le MDN à ramener ce modèle à trois responsables au 1er avril 2015. Pour l'aider dans cette transformation, CDC s'est engagée à mettre en place, en 2015-2016, de concert avec le MDN, des unités opérationnelles régionales qui cohabiteraient sur un même lieu et seraient chargées de la gestion des biens immobiliers du Ministère au pays. À terme, chaque unité assurera la gestion des besoins en IE à son échelon régional, à titre de seul et unique responsable pour l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne dans la région.

Le passage à un modèle à gestionnaire unique s'inscrit dans le cadre d'un regroupement éventuel des marchés de gestion des installations à l'échelle des bases, des régions et du pays. Ensemble, le MDN et CDC cherchent des occasions et moyens de regrouper les marchés à la BFC Borden en vue d'économiser sur les frais d'administration et de fournir un meilleur rapport qualité prix à l'État.

En collaboration avec ses clients-partenaires, CDC étudie l'application d'un mode de réalisation intégrée à ses projets de construction et d'un système de modélisation des données du bâtiment pour gérer le cycle de vie de ses infrastructures, et la Société se tient prête à soutenir le MDN dans l'adoption de ces innovations. La mise en place intégrale de ces deux systèmes lui permettra de gagner du temps, d'accentuer sa valeur, d'augmenter le savoir-faire du Ministère et d'assurer la plus grande efficacité de la construction de l'infrastructure militaire.

Dans le cadre de ses activités opérationnelles au quotidien, CDC a pu aider à améliorer le quotidien des familles de militaires canadiens. En collaboration avec l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC), CDC a lancé et mis en œuvre la première phase d'un projet pilote avant-gardiste visant à regrouper les marchés des services d'entretien des logements de la base à la Garnison Petawawa. En général, les réparations devant être effectuées sur ces logements militaires génèrent de nombreux petits bons de travail. Ce projet pilote regroupe auprès d'un même administrateur la gestion de toutes ces demandes. Cela permet non seulement au MDN d'économiser sur chaque opération administrative, mais aussi de détacher le personnel technique de tâches administratives pour qu'il se concentre davantage sur la qualité et, par conséquent, qu'il contribue à améliorer l'expérience client au quotidien pour les locataires.

CDC a aussi progressé sur d'autres aspects de la prestation de services. La Société a ainsi choisi, au troisième trimestre de 2014-2015, un fournisseur de services d'approvisionnement en ligne et s'attend à finaliser le marché au premier trimestre de 2015-2016. La mise à jour du *Manuel sur les accords de niveaux de service* a été achevée au cours de l'année. Ce guide actualisé sur les ententes de service renseignera les représentants du MDN sur le processus d'attribution des marchés de CDC. Un cadre conjoint établi à partir des leçons apprises a été officiellement lancé en janvier 2015 afin d'améliorer la mise en commun des connaissances par les unités fonctionnelles de CDC et les représentants des clients du MDN. En particulier, cette initiative a favorisé la gestion des marchés dans le cadre à la fois de projets de conception-construction modifiés et de marchés d'entretien d'infrastructures.

Volet : Ressources humaines

Objectif : Recruter, perfectionner, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée.

À l'instar de ses clients-partenaires, CDC est elle-même en pleine transformation. La Société s'est engagée à favoriser une culture décisionnelle axée sur les principes, à continuer de promouvoir une culture d'innovation et d'améliorer le programme innoviCulture nouvellement lancé, et à encourager l'utilisation des médias sociaux afin d'accroître l'engagement des employés.

Les travaux liés à toutes ces initiatives visent l'avancement de la culture interne de CDC, de sa capacité de moderniser son milieu de travail et de la mobilisation de ses employés à rechercher l'efficacité de leurs activités.

Ces dernières années, CDC a travaillé de plusieurs façons à faire progresser la culture décisionnelle axée sur les principes au sein de son personnel, qu'il s'agisse, pour les cadres supérieurs, de concevoir leur propre approche souhaitée ou, pour les unités fonctionnelles, de mettre leurs connaissances et leur expérience à profit plutôt que de s'en tenir à des méthodes plus prescriptives. Tout au long de 2014-2015, les efforts d'optimisation, y compris en matière de gestion des risques et du rendement de la Société, ont permis d'augmenter la prise de décisions fondée sur les risques. Le personnel de CDC est en train de passer à un modèle de prestation de services axé sur les principes dans une recherche d'efficacité.

En 2014-2015, CDC a repensé le programme Idées au travail, établi de longue date, en en changeant le nom commercial pour innoviCulture, afin d'en faire mieux ressortir l'objectif et les visées d'ensemble. La participation accrue au système de reconnaissance de CDC et l'augmentation de 64 % du nombre de soumissions à l'échelle nationale durant l'exercice témoignent d'une évolution remarquable des mentalités, qui est passée des seules idées à une véritable culture de l'innovation. CDC est en train d'élaborer un système automatisé de suivi des idées et plans novateurs, qui sera mis en œuvre au cours du prochain exercice. Ce système permettra d'établir plus rapidement des rapports plus précis et donnera un aperçu clair du processus de mise en œuvre.

En 2014-2015, CDC a aussi poursuivi sa stratégie de médias sociaux afin, d'une part, de mieux se faire connaître à l'externe et, de l'autre, de favoriser une plus grande mobilisation à l'interne. Le recours aux médias sociaux est actuellement une approche très populaire dans le domaine des communications d'entreprise, et la plupart des intervenants du marché s'attendent désormais à ce que les entreprises y soient représentées. Étant donné que CDC a des employés à pied d'œuvre dans tout le pays, l'utilisation des médias sociaux est par ailleurs un moyen très économique d'encourager la mobilisation du personnel. Les résultats pour 2014-2015 montrent que CDC a dépassé ses objectifs sur les plans du contenu, du lectorat et de la mobilisation, respectivement de 188 %, 225 % et 158 %. Le nombre d'abonnés à CDC dans les médias sociaux est en progression constante et comprend un mélange d'employés, de retraités, d'organismes militaires, de partenaires publics et privés et de chercheurs d'emploi. Les employés qui interagissent sur les réseaux de médias sociaux où CDC est présente proviennent d'un peu partout au pays. À présent que cette initiative est pleinement opérationnelle, le plan et les mesures qui s'y rapportent seront examinés et mis à jour chaque année.

Volet : Gestion stratégique et leadership

Objectif : Offrir à la Société une gestion stratégique et un leadership forts, éthiques et efficaces.

La reddition de comptes, la transparence et le respect des exigences du gouvernement sont d'une importance capitale pour CDC, vu le rôle que joue la Société dans l'approvisionnement en matière de défense et la gestion des marchés. Plusieurs initiatives sont liées à l'intégrité de CDC à titre de société d'État. À cet égard, CDC s'est engagée à faire respecter son *Code de conduite en matière d'approvisionnement* et son Cadre de responsabilité sociale de l'entreprise. De plus, les travaux ont progressé dans les domaines des communications externes et de la formation des employés, deux piliers du leadership et de la gouvernance.

Tout au long de 2014-2015, les travaux sont allés bon train sur toutes ces initiatives. CDC a appliqué intégralement le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* à l'ensemble de son processus d'approvisionnement, en plus d'intégrer des éléments s'y rapportant aux conditions générales de ses marchés.

À titre de société d'État, CDC s'est engagée à intégrer dans ses activités des préoccupations économiques, sociales et environnementales, tout en reconnaissant les intérêts de ses employés, du secteur privé et des collectivités où elle est présente. Bon nombre des politiques et des pratiques de CDC reflètent clairement l'engagement de la Société en matière de responsabilité sociale. Chaque année, CDC participe ainsi à des initiatives communautaires telles que la *Campagne de charité en milieu de travail* du gouvernement du Canada, et elle fournit son soutien au MDN et aux FAC dans le cadre de la Course de l'armée du Canada et des activités de bienfaisance du Génie militaire canadien. Le 9 mai 2014, à Ottawa, CDC a participé à la Journée nationale de commémoration visant à marquer la fin de la mission du Canada en Afghanistan. Des employés de CDC ayant servi en Afghanistan étaient à Ottawa pour participer à la cérémonie officielle. En outre, des membres du personnel de CDC participent activement aux associations professionnelles du secteur privé, tant à l'échelle nationale que provinciale.

S'assurer de posséder les ressources en matière de leadership, de gestion et d'opération nécessaires pour répondre aux besoins des clients-partenaires est l'un des grands objectifs opérationnels de CDC. Au quatrième trimestre de 2014-2015, CDC a lancé deux initiatives en soutien au perfectionnement en leadership et à sa gestion stratégique. La première a été le lancement officiel de son Cadre de gestion de la planification de la relève, qui décrit comment CDC a l'intention de maintenir son leadership, sa direction et sa disponibilité opérationnelle. La deuxième a été le lancement du Programme de développement en leadership, qui permet à la Société de maintenir constamment en son sein un leadership efficace et d'y maintenir un bassin de dirigeants capables de s'adapter avec succès aux réalités nouvelles.

Volet : Gouvernance et relations avec les partenaires

Objectif : Être reconnue comme une société très compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement.

CDC s'emploie à offrir la meilleure valeur ajoutée possible à ses clients-partenaires

dans le cadre des services qu'elle fournit, ce qui, en retour, lui permet de s'assurer que les contribuables canadiens en ont pour leur argent. La Société a poursuivi ses multiples efforts d'optimisation opérationnelle tout au long de 2014-2015. Nombre de ces efforts lui ont permis d'offrir aux clients-partenaires un bon rapport qualité-prix et d'autres avantages en dépit du contexte de compression budgétaire, et de profiter de sa connaissance du secteur privé et de la solide relation qu'elle entretient avec celui-ci. CDC se sert de ces connaissances et de cette expertise pour négocier, au nom des clients-partenaires, les dépenses dont sont assortis les marchés.

Le fait que CDC ait réussi à respecter les exigences qui lui sont faites relativement à la production de rapports, y compris en matière de délais de présentation, prouve bien qu'elle entend atteindre les objectifs du gouvernement. CDC a également réalisé ses prévisions budgétaires, notamment en tenant son engagement à réduire ses coûts conformément aux prescriptions du *Plan d'action pour la réduction du déficit* (PARD), ce qu'elle a pu accomplir grâce à sa solide capacité de gestion et à sa compréhension des mesures de compression budgétaire de ses clients-partenaires. CDC a continué de contenir le coût des services qu'elle offre au MDN et aux FAC et d'aider le Ministère à réaliser les économies prévues au PARD, en réduisant ses coûts internes et en gelant ses taux de facturation. D'ailleurs, les taux de facturation de CDC sont très concurrentiels comparés à ceux des sociétés de génie-conseil comparables du secteur privé en Amérique du Nord, si l'on en croit les résultats de l'étude *Deltek's 35th Annual Comprehensive Report: Architecture and Engineering Industry Study*.

CDC s'est également employée à se conformer à la Politique sur la sécurité du gouvernement afin d'éviter que l'intégrité des biens et des renseignements de l'État soit compromise. Dans sa propre politique de sécurité, CDC précise ses exigences, notamment en matière de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle, et elle s'assure que ces exigences sont respectées et gérées adéquatement, et que tous les cas de non-conformité font l'objet d'un suivi.

Pour donner suite à une recommandation figurant dans le Rapport du vérificateur général du Canada *Chapitre 2 Rapport Le Point sur la sécurité en matière de contrats*, le MDN a publié un message général des Forces canadiennes visant à préciser dans quelles circonstances il y a lieu d'établir une liste de vérification des exigences relatives à la sécurité aux fins d'un marché. Par la suite, dans le cadre de son plan d'action visant à répondre aux recommandations du rapport, CDC a publié un bulletin technique à l'intention des employés décrivant la procédure à suivre en matière de sécurité industrielle pour se conformer à cette exigence. CDC a, de plus, continué de fournir un soutien en matière de sécurité en assistant les entreprises dans le cadre de leur inscription au programme de sécurité industrielle, en appuyant la Direction de la sécurité industrielle canadienne dans le cadre de son processus de parrainage, et en organisant des ressources dans le but d'aider à la validation des demandes de permis de visite pour les entrepreneurs.

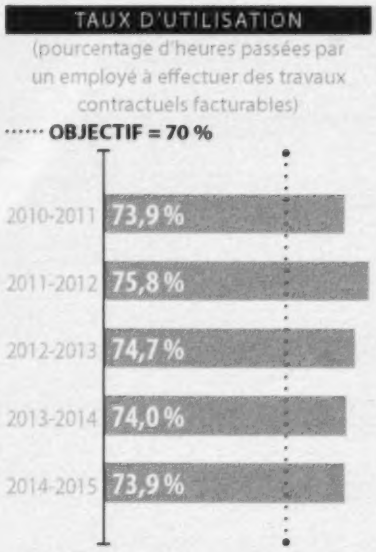
Par ailleurs, CDC a élaboré un Cadre de gestion de l'intégrité visant tout particulièrement la passation de marchés, les codes d'éthique ainsi que les contrôles diligents des entrepreneurs, des experts-conseils et des fournisseurs. Le cadre définit l'ensemble des ressources et des outils de CDC visant à favoriser une culture de la responsabilité et de l'intégrité. CDC s'engage à obéir au plus haut niveau d'intégrité et aux normes éthiques les plus rigoureuses. Le Cadre de gestion de l'intégrité de la Société sera lancé au premier trimestre de 2015-2016.

4.0 Indicateurs de rendement opérationnel et stratégique

4.1 Gestion des activités

Taux d'utilisation

Le taux d'utilisation indique le nombre d'heures consacrées à des fonctions liées à la prestation de services facturables au client, par opposition aux heures consacrées aux fonctions administratives considérées comme du soutien auxiliaire, ou aux heures d'absences rémunérées. Il s'agit là à la fois d'un important indicateur de rendement en termes d'efficacité, et d'un outil clé de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC est en l'occurrence de 70 %. En 2014-2015, la Société a atteint un taux d'utilisation de 73,9 %, en baisse de 0,1 point par rapport aux 74,0 % enregistrés à l'exercice précédent. Le taux se situe toutefois au-dessus de l'objectif visé.



4.2 Prestation de services

Évaluation de la prestation de services

À titre d'entreprise de services, CDC veut s'assurer que ses clients-partenaires sont satisfaits de la qualité de ses travaux. Ainsi, la Société assure-t-elle le suivi des impressions de ses clients par l'entremise d'un système d'évaluation de la prestation des services. Les travaux que CDC réalise pour le compte du MDN et des FAC sont visés par des accords sur les niveaux de service (ANS). Un ANS peut viser plusieurs projets à la fois, mais il n'y a qu'un représentant principal du MDN par ANS. CDC consulte chaque représentant tous les ans, en vue de recueillir son appréciation des services fournis par la Société pour tous les projets auxquels il a été associé.

Les représentants évaluent le rendement de CDC sur une échelle de un à cinq. Une note de trois signifie que CDC a « répondu aux attentes du client », tandis qu'une note de quatre ou cinq signifie que la Société a « dépassé les attentes du client ». Les notes sont pondérées en fonction de la valeur de chaque ANS. Pour CDC, un client satisfait donne une note globale de trois ou plus.

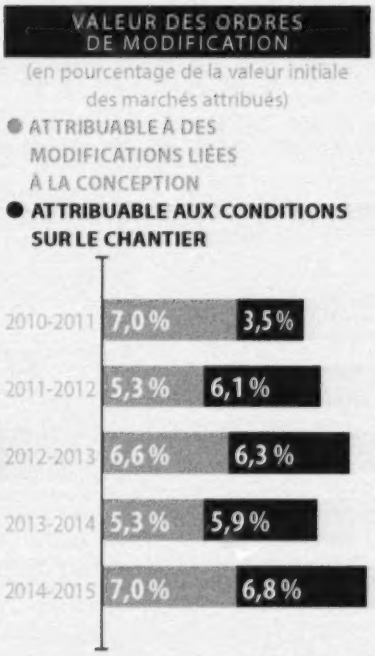
En 2014-2015, CDC a effectué 115 évaluations de la prestation de services. CDC a atteint ou dépassé son objectif au cours des cinq derniers exercices, avec une note de 98 % en 2014-2015. De façon générale, les problèmes signalés portent sur des incidents précis relevant de diverses catégories, notamment des problèmes sur les plans de la communication, de l'administration ou du personnel. CDC répond à chaque problème de service qui lui est signalé et lui accorde un traitement rapide. CDC continuera de rechercher des occasions d'améliorer l'efficacité de son processus d'évaluation de la prestation de services. Par exemple, en 2015-2016, une initiative consistera à trouver des façons de rendre une plus grande partie du processus accessible en ligne.

Respect des calendriers de construction

L'achèvement des projets dans les délais impartis est une dimension importante de la satisfaction du client. Par conséquent, CDC veille au respect des calendriers de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs à la réduction des retards. Lorsqu'il y en a, CDC s'assure que le MDN est informé des raisons et met tout en œuvre pour que le projet soit achevé dans les meilleurs délais, afin d'atténuer les conséquences que de tels retards pourraient avoir pour le MDN. Pour 2014-2015, les résultats sont identiques à ceux de l'exercice précédent; 91 % des marchés de construction ayant été achevés dans les délais prescrits.

Valeur des ordres de modification des marchés de construction

La variation de la valeur initiale des marchés de construction liée à des ordres de modification subséquents est de 13,8 % pour 2014-2015, en hausse par rapport aux 11,2 % de 2013-2014. De ces 13,8 %, 7,0 points sont attribuables à des modifications liées à la conception, et 6,8 points, à des modifications liées aux conditions existant sur le chantier. Bien que CDC ne se fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, elle n'en surveille pas moins l'évolution pour tenir le client informé de l'état d'avancement des projets et de l'état courant de leur budget. Cette information aide de plus CDC et le client à surveiller l'effet que pourraient produire sur le calendrier divers risques associés aux travaux de construction.



Négociation d'économies à la modification de marchés

Il arrive, au cours du cycle de vie d'un projet, que soit présentée une demande visant l'ajout ou la suppression de tâches aux travaux déjà visés par un marché. Le plus souvent, l'ordre de modification sera motivé par des révisions de la conception initiale du projet ou par une évolution imprévue des conditions existant sur le chantier. En fonction du volume, de l'étendue et du coût des ordres de modification, la valeur et la date d'achèvement initiales du marché peuvent devoir être revues. CDC négocie les demandes d'ordre de modification avec les entrepreneurs sur le plan du coût à payer pour les travaux devant être réalisés. Les coûts associés à un ordre de modification sont vérifiés afin de déterminer si la demande s'inscrit dans les limites du marché ou s'il s'agit en fait d'une modification. En 2014-2015, CDC a révisé plus de 10 000 demandes d'ordre de modification de marché présentées par des entrepreneurs. Grâce à la négociation avec les entrepreneurs, la différence entre les montants initialement demandés dans les soumissions et les règlements convenus à terme a totalisé au moins 23 millions de dollars.

Participation de CDC à des activités de l'industrie

CDC suit attentivement la participation de ses employés aux activités des grandes associations de l'industrie, comme l'Association canadienne de la construction, l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils et l'Institut royal d'architecture du Canada. CDC est, en outre, membre fondateur d'InnovationsCC (ICC), un nouvel institut axé sur la recherche et l'innovation au sein de l'industrie dans l'optique de résoudre les problèmes de cette dernière. CDC collaborera avec ICC à la promotion de l'innovation dans l'industrie de la construction. Globalement, l'objectif est de faire en sorte qu'un représentant de CDC joue un rôle actif au sein de chaque association professionnelle de manière à rester au fait des besoins courants et à s'assurer que les politiques et les pratiques de CDC y répondent.

Partout au Canada, des membres du personnel de CDC remplissent des fonctions diverses au sein d'organisations professionnelles associées à leur champ de compétence, que ce soit la construction, l'architecture ou la gestion de projet, l'innovation, l'énergie durable ou la sécurité incendie. À l'échelle nationale, des dirigeants de CDC siègent à des comités nationaux et des organisations professionnelles dont les activités concernent la construction, l'architecture, l'immobilier, le génie-conseil, l'approvisionnement et la modélisation des données du bâtiment, pour ne nommer que ceux-là. Leur participation permet à CDC de demeurer au fait des nouvelles tendances et des avancées du secteur, elle fournit à CDC des occasions de s'illustrer comme un chef de file, et elle renforce les liens de collaboration qu'elle entretient avec les principales organisations du milieu.

Rapports d'évaluation du rendement des entrepreneurs

CDC vise l'amélioration continue. Cet indicateur aide à établir la mesure dans laquelle CDC fournit de la rétroaction à ses partenaires de l'industrie, tout particulièrement en ce qui concerne la qualité des prestations des entrepreneurs, et indique les correctifs qui ont été pris le cas échéant. L'objectif, ici, est d'évaluer les prestations de l'ensemble des entrepreneurs qui ont exécuté des marchés pour le compte de CDC. En 2014-2015, CDC a évalué 98,7 % de ses entrepreneurs, soit 0,5 point de plus que les 98,2 % de 2013-2014.

Résultats liés à la passation des marchés

Réussite de l'attribution des marchés : CDC souhaite que l'approvisionnement pour le compte de ses clients-partenaires se fasse en temps opportun et n'entraîne pas de perte de temps pour l'industrie des suites de faux départ. CDC collabore avec les clients-partenaires à ce que chaque approvisionnement soit le plus viable possible. L'objectif visé est qu'au moins 95 % des demandes de travaux aboutissent à la passation d'un marché. En 2014-2015, 96,8 % des demandes ont abouti à l'attribution d'un marché.

Occasions d'affaires accessibles au public : CDC encourage la concurrence et veille à ce que toutes les entreprises bénéficient de chances égales de soumissionner dans le cadre des marchés proposés. Le but est ici qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués par l'entremise d'appels d'offres ouverts au public. En 2014-2015, CDC a attribué 99,3 % de ses marchés dans le cadre d'occasions d'affaires accessibles au public.

Concurrence dans l'attribution des marchés : CDC souhaite être considérée par le secteur de la construction comme une société avec laquelle il est intéressant de travailler, de façon à ce qu'il y ait toujours plusieurs soumissionnaires à rivaliser pour ses mandats. C'est, du reste, ce qui permet à la Société d'obtenir le meilleur prix possible. La Société suit attentivement le nombre de soumissionnaires par marché, ce qui lui donne une indication de la réputation dont elle jouit auprès des entrepreneurs et des consultants. L'objectif, en l'occurrence, est d'attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché. En 2014-2015, CDC a compté en moyenne 4,7 soumissionnaires par marché.

4.3 Personnel

Investissement en formation et perfectionnement

La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de son personnel et au maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle. L'indicateur de rendement de CDC en matière de formation et de perfectionnement est établi à partir du budget annuel total au titre du perfectionnement professionnel, lequel représente la somme des dépenses directes et des coûts liés aux heures que consacre le personnel à des activités de formation et de perfectionnement, exprimée en pourcentage de la masse salariale. Pour 2014-2015, CDC s'était fixé pour objectif global de consacrer 4,0 % de ses charges salariales de base à la formation et au perfectionnement. Dans le cadre de son engagement au titre du PARD, CDC a revu cet objectif à la baisse de 0,5 point pour les deux derniers exercices par rapport à l'objectif antérieur, qui était de 5,0 %. En 2014-2015, le pourcentage réel a diminué de 0,3 point à 3,3 %, alors qu'il était de 3,6 % en 2013-2014. Le montant budgétaire alloué à la formation et au perfectionnement varie d'année en année, selon la valeur de l'effort requis pour élaborer et proposer des cours à l'interne et le calendrier des activités de perfectionnement de chaque région. CDC avait prévu que le budget alloué au perfectionnement serait inférieur à l'objectif, vu que l'effectif avait diminué et que le personnel en place était de plus en plus expérimenté.

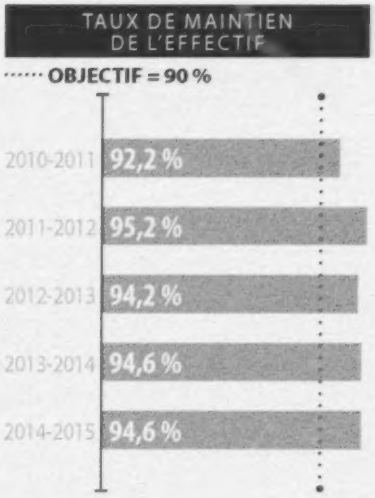
Mieux-être du personnel

Le capital humain de CDC est son principal atout. La Société s'applique à créer un environnement de travail qui encourage ses employés à intégrer le mieux-être dans leur emploi du temps quotidien et à rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. CDC se concentre notamment sur des interventions et moyens préventifs susceptibles d'atténuer les facteurs de risque pour la santé. Concrètement, cet engagement se manifeste par une aide financière et un accès à des avantages et ressources, tels des programmes liés au changement d'habitudes de vie, des abonnements à des programmes de conditionnement physique, un programme d'aide aux employés, un programme de soutien en cas d'absence, des horaires plus souples et une semaine de travail comprimée. Il est effectivement important pour le mieux-être global et la réussite de CDC que tout le personnel soit en santé, au travail tous les jours et apte à exercer ses fonctions.

Au cours de l'exercice, CDC a signalé une moyenne de 38 heures de congé de maladie (5,07 jours) par ETP, en baisse par rapport à 42 heures (5,6 jours) par ETP à l'exercice précédent.

Taux de maintien de l'effectif

La réussite de CDC dépend de sa capacité à maintenir une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée, apte à répondre aux besoins opérationnels. D'où la nécessité de recruter et de maintenir en poste le personnel disposant des qualités voulues pour garantir à la clientèle un niveau de service élevé. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement en raison de la nature cyclique de ses activités tant du point de vue saisonnier que du point de vue géographique. En 2014-2015, CDC a atteint un taux de maintien de l'effectif de 94,6 %, soit plus que son objectif de 90 %, et dépassé cet objectif au cours des cinq derniers exercices, atteignant 94,6 % en 2013-2014, 94,2 % en 2012-2013, 95,2 % en 2011-2012 et 92,2 % en 2010-2011.



Diversité et équité en matière d'emploi

CDC compte maintenir ses résultats en ce qui concerne les objectifs d'équité en matière d'emploi du gouvernement. Dans le document *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2014* d'Emploi et Développement social Canada, la cote A indique un résultat supérieur pour la totalité des six indicateurs; la cote B, un résultat satisfaisant, mais accompagné de problèmes persistants; la cote C, un résultat moyen ou inférieur à la moyenne; la cote D, un résultat insatisfaisant. En octobre 2014, CDC a mené une campagne interne d'autoidentification visant à faire ressortir les éventuels groupes sous-représentés et de cibler une action sur l'élimination des obstacles inhérents aux pratiques de CDC en matière de recrutement, d'embauche, de formation, de maintien de l'effectif et d'avancement. (Voir tableau 1)

4.4 Gestion stratégique et leadership

Respect des délais de communication des résultats

CDC rend compte de ses activités au gouvernement fédéral ainsi qu'au Parlement, conformément aux dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. Il incombe donc à CDC de présenter son *Plan d'entreprise*, y compris ses budgets de fonctionnement et d'investissement, et son *Rapport annuel*, comme le prescrit la réglementation. CDC a présenté à la ministre de

TABLEAU 1 — COTE POUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI : RÉSULTATS

CATÉGORIE	2014	2013	2012	2011	2010
Femmes	A	A	A	A	B
Autochtones	A	A	A	A	A
Personnes handicapées	B	C	A	A	A
Minorités visibles	C	C	C	B	C

Source : *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2014* (Ottawa, Emploi et Développement social Canada, 2014). Ce rapport contient des données arrêtées au 31 décembre 2014.

TPSG son *Plan d'entreprise 2015-2016* dans les délais prévus aux articles 122 et 125 de la LGFP.

Parmi les autres lois auxquelles CDC est assujettie, se trouvent la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. En 2014-2015, CDC s'est conformée à toutes les exigences de ces lois en matière de présentation de résultats.

Avancement des initiatives stratégiques

CDC s'est donné des volets de planification auxquels sont assortis des objectifs stratégiques et des indicateurs de rendement clés à partir desquels elle évalue ses résultats et services.

Gestion des activités : Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités adaptés et durables.

Prestation de services : Répondre aux besoins du client-partenaire et offrir le meilleur rapport qualité-prix.

Ressources humaines : Recruter, perfectionner, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et engagée.

Gestion stratégique et leadership : Offrir à la Société une gestion stratégique et un leadership forts, efficaces et conformes à l'éthique.

Gouvernance et relations avec les intervenants : Être reconnue comme une société compétente et adaptée aux priorités, aux politiques et aux pratiques du gouvernement.

Dix-huit résultats stratégiques, axés sur les besoins opérationnels, ont servi à définir les intentions de la Société pour la période de planification 2014-2015. CDC a défini 20 initiatives pour orienter son action au cours de l'exercice écoulé et contribuer, ce faisant, à la pérennité de la Société. Toutes ces initiatives ont fait l'objet d'un suivi étroit, et leur état d'avancement est détaillé au point 3.0 du présent rapport. Le travail accompli chaque année dans le cadre de ces initiatives stratégiques aide CDC à poursuivre sa mission.

Résultats liés au *Code d'éthique*

Comme cela a été dit plus haut à la rubrique traitant de la gouvernance (page 28), le *Code d'éthique* de CDC précise ce qui est attendu du personnel de CDC sur le plan de l'éthique. Il traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et du respect des politiques de CDC. En 2014-2015, tous les employés de CDC ont passé en revue leurs obligations à ce titre, comme ils sont tenus de le faire chaque année, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test exigé à l'entrée.

Résultats liés au *Code de conduite en matière d'approvisionnement*

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* permet à CDC de s'assurer que, dans le cadre des activités exercées pour le compte du gouvernement du Canada, ses partenaires de l'industrie satisfont aux exigences d'intégrité. Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* se veut un complément au *Code d'éthique*. Ce faisant, CDC vise à soumettre toutes les entreprises à des contrôles préalables pour s'assurer qu'aucun marché n'est attribué à une entreprise déjà reconnue coupable d'une infraction, et que les entrepreneurs et les experts-conseils se conforment bien au *Code de conduite en matière d'approvisionnement*. À la clôture de 2014-2015, CDC avait contrôlé la totalité des entreprises dans le cadre de son processus d'approvisionnement, à partir d'audits de dossiers réalisés au hasard.

Aboutissement des marchés

CDC reconnaît le temps et les efforts que les membres de l'industrie consacrent à la préparation et à la présentation de soumissions. Aussi CDC examine-t-elle tous les projets d'une valeur supérieure à 1 million de dollars afin de repérer les problèmes majeurs susceptibles de compromettre l'appel d'offres. À la clôture de l'exercice, 96,8 % des appels d'offres de CDC avaient abouti à un marché — ce qui dépasse les taux des quatre derniers exercices, soit 94,4 % en 2013-2014, 96,2 % en 2012-2013, 95,1 % en 2011-2012, et 95,4 % en 2010-2011.

Litiges

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de la Société aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends. Au 31 mars 2015, 13 réclamations étaient en cours, pour une valeur de 16,9 millions de dollars, soit 12 réclamations à l'encontre du MDN totalisant 16,4 millions de dollars, et une réclamation à l'encontre de la Société totalisant 500 000 $ à l'égard de laquelle aucune provision n'a été constituée. À titre comparatif, 8 réclamations, totalisant 7,7 millions de dollars, étaient en cours au 31 mars 2014.

Étant donné que, conformément au protocole d'entente passé avec la Société, le MDN assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre des tiers et la Société, cette dernière n'encourt aucun risque financier associé au règlement de réclamations contractuelles et n'a donc pas jugé opportun de constituer, dans ses états financiers, une provision à l'égard de litiges qui découleraient de marchés intervenus avec des tiers.

4.5 Gouvernance et relations avec les partenaires

Responsabilités environnementales

Afin d'atténuer l'impact des activités de CDC sur l'environnement, le Conseil d'administration et la haute direction de CDC ont adhéré aux principes de saine gestion environnementale. Les politiques et procédures opérationnelles de la Société sont conçues de manière à atténuer le plus possible les répercussions environnementales sur l'ensemble des chantiers, et elles précisent l'importance, pour le personnel, de signaler des incidents environnementaux.

Trois incidents environnementaux occasionnés par les activités d'entrepreneurs

ont été signalés en 2014-2015. Les activités de CDC n'ont entraîné, quant à elles, aucun incident environnemental. Les trois incidents ont été signalés rapidement par des employés de CDC, et des mesures de suivi appropriées ont été prises. Notamment, des mesures d'atténuation ont été prises en vue d'éviter les risques de récidive. Huit incidents environnementaux de ce type avaient été signalés en 2013-2014, neuf en 2012-2013 et quatre en 2011-2012. CDC prescrit des critères de signalement d'incidents environnementaux qui sont conformes à la réglementation gouvernementale et s'harmonisent avec les critères du MDN pour le signalement de déversements.

Maintien de la sécurité des lieux de travail

L'une des préoccupations principales, sur les chantiers et aux autres lieux de travail, est la question de la santé et de la sécurité au travail. La Société maintient en place un programme de santé-sécurité solide, souple et efficace, qui veille à une formation adéquate, au signalement des incidents ainsi qu'à la mise à disposition de renseignements et de ressources à l'intention du personnel. Ce programme est géré par une équipe de professionnels accrédités et de représentants en santé et en sécurité présents dans les bureaux de CDC dans tout le pays. CDC continue de collaborer avec d'autres sociétés d'État et le client-partenaire en mettant en commun des pratiques exemplaires et des programmes. Cette collaboration montre bien l'engagement de la Société à l'égard de l'amélioration continue de son programme de santé et de sécurité.

Le programme de 2014-2015 de CDC était axé sur l'élaboration d'un programme de prévention des risques en complément du programme et des politiques de santé-sécurité existants. Ce processus comprenait la création d'une évaluation globale des risques de CDC, à savoir une analyse des tâches des employés de CDC fondée sur les risques et dangers encourus. Le nouveau programme de sensibilisation aux risques et santé et sécurité, comme il a récemment été nommé, regroupe toutes les politiques et tous les programmes en matière de groupes professionnels, d'opérations et de ressources humaines visant à favoriser la santé et la sécurité du personnel de CDC. Il comprend également une version révisée et retraitée du manuel, des rapports améliorés de signalement d'accidents, d'incidents et de risques, et une nouvelle section sur la santé et la sécurité dans l'intranet, qui offre aux employés un accès rapide aux politiques, aux modèles et aux ressources sur la sécurité en milieu de travail. Lancé au quatrième trimestre de 2014-2015, le programme de sensibilisation aux risques et santé et sécurité comporte un volet national d'orientation et de formation destiné à tout le personnel de CDC.

Le nombre de blessures ayant entraîné des pertes de temps de travail a diminué, passant de sept en 2013-2014 à quatre en 2014-2015. Ces quatre incidents avaient entraîné des blessures mineures et la perte de 13 jours de travail, en hausse de six jours par rapport à l'exercice précédent.

Résultats en matière de sécurité

Ces dernières années, CDC s'est employée à assurer le respect de la *Politique sur la sécurité du gouvernement* afin d'éviter que l'intégrité des biens et des renseignements de l'État soit compromise. Dans sa politique de sécurité interne, CDC précise les exigences en matière de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle.

Les « exigences de sécurité industrielle » correspondent à ce qui est attendu du client-partenaire sur le plan de la sécurité d'un projet donné et, notamment, de l'information à communiquer à CDC pendant la phase d'approvisionnement. CDC veille à ce qu'on se conforme à ces exigences et qu'elles soient gérées adéquatement. La Société suit attentivement tous les cas de non-conformité.

En cas de non-conformité, CDC veille à ce que des correctifs soient apportés. La Société coordonne toute la démarche avec les partenaires concernés, dont l'adjoint à l'officier de la sécurité, la Direction de la sécurité industrielle canadienne et les autorités de sécurité locales, s'il y a lieu.

Les « exigences de sécurité organisationnelle » correspondent aux exigences de sécurité interne à l'égard des employés, biens et renseignements de CDC. La Société examine et gère tous les cas de non-conformité et prend des mesures correctives, s'il y a lieu.

L'objectif est que la sécurité organisationnelle ou industrielle ne soit en aucun cas compromise. En 2014-2015, il y a eu deux signalements mettant en cause la sécurité organisationnelle de la CDC, mais aucun cas où la sécurité a été compromise — ce qui est une diminution par rapport aux six cas survenus en 2013-2014.

En ce qui concerne la sécurité industrielle, il y a eu un seul signalement, sans que la sécurité ait été comprise, en baisse par rapport aux neuf signalements de 2013-2014.

Réponse aux demandes d'information du gouvernement

Chaque année, les autorités publiques soumettent à CDC de multiples demandes d'information qui ne relèvent pas du cadre des informations fournies dans ses rapports. Il s'agit notamment de questions à inscrire au feuilleton, de demandes formulées aux députés par les électeurs ou de questions émanant des ministères. Le volume de ces demandes fluctue en fonction de la conjoncture. En 2014-2015, CDC a reçu 47 demandes, auxquelles elle a répondu. En 2013-2014, elle avait répondu à 53 demandes de la sorte. CDC se tient prête à répondre à ces demandes dans les meilleurs délais.

5.0 Gestion des risques

La capacité de gérer tous les types de risques et de responsabilités forme un aspect fondamental de la gouvernance de CDC. Sous l'autorité du Conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre exhaustif de gestion des risques organisationnels. Reposant sur les principes de la gestion intégrée des

risques, le cadre reprend la méthode de gestion des risques employée par le MDN et de nombreux autres organismes gouvernementaux.

Des modes rigoureux de gestion des risques font déjà partie intégrante de la culture d'entreprise de CDC. Le cadre en place permet une meilleure intégration au processus de planification stratégique de la Société.

Ce cadre de gestion des risques organisationnels vise à assurer que les orientations imprimées par la direction en matière de gestion des risques sont clairement communiquées, qu'elles sont comprises et appliquées à l'échelle de la Société, que la gestion des risques est intégrée aux outils existants de décision et de planification, et que des mécanismes sont en place en vue d'appliquer la gestion des risques de façon uniforme, efficace et régulière aux activités de la Société ainsi qu'à celles qui relèvent de ses projets.

Les risques de nature stratégique sont liés à des facteurs susceptibles de nuire à la capacité de la Société de fournir des services à ses clients-partenaires, comme des circonstances indépendantes de sa volonté qui entraîneraient des retards par rapport au calendrier de projet, de l'incertitude à l'égard des financements publics qui pourraient se répercuter sur les budgets d'infrastructures de défense et de sécurité publique, et des enjeux liés à la main-d'œuvre dans le secteur de la construction.

CDC évalue et classe les risques comme étant élevés, moyens ou faibles, selon le cas. Chaque évaluation est fondée sur les probabilités qu'un risque se concrétise et sur les répercussions ou conséquences que ce risque pourrait avoir. Les stratégies de gestion des risques peuvent être résumées comme suit : atténuation (risque élevé), surveillance (risque moyen) et acceptation (risque faible). En 2014-2015, CDC a mis à jour régulièrement le registre des risques et géré avec succès tous les risques ciblés en accord avec la stratégie d'atténuation des risques.

6.0 Résultats financiers

6.1 Produits

Produits tirés des services facturés

Les produits tirés des services facturés pour l'ensemble des activités combinées se sont élevés à 80,5 millions de dollars pour l'exercice 2014-2015, en baisse de 12,4 millions de dollars, ou environ 13 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable à la diminution des activités par suite d'une réduction de la demande globale de services de la part des clients. En général, les produits tirés des services facturés sont directement liés aux dépenses du MDN liées à des projets d'infrastructure et projets environnementaux. Les produits tirés des services facturés augmentent lorsque le nombre de projets du MDN et leur valeur augmentent, et ils diminuent dans le cas contraire. La nature cyclique du financement du MDN se répercute directement sur la demande à l'égard des services offerts par la Société et, par ricochet, sur les produits tirés des services facturés. Les taux de facturation, restés les mêmes par rapport à l'exercice précédent, n'ont pas eu d'incidence sur la baisse constatée.

Gestion des marchés

Les produits tirés de la gestion des marchés représentent, pour 2014-2015, 43 % des produits totaux et ont diminué de 18 % par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable à une baisse de la demande pour les services de gestion de marchés, à une prestation de services plus efficace et au reclassement de certains produits dans les services de soutien technique à la construction.

Soutien technique en matière de construction

Les produits tirés du soutien technique en matière de construction ont augmenté de 10 % en 2014-2015 par rapport à l'exercice précédent, étant donné que le MDN a demandé d'autres services optionnels et que CDC a reclassé ailleurs une partie des produits de la gestion des marchés.

Planification de projets

Les produits tirés de la planification de projets ont diminué de 14 % en 2014-2015, en raison de la baisse de la demande pour ces services de la part du MDN.

Soutien technique en matière de biens immobiliers

Les produits du soutien technique en matière de biens immobiliers ont diminué de 5 % en 2014-2015, en raison d'une baisse de la demande de services liés à la gestion d'installations et du portefeuille.

Soutien technique en matière d'environnement

Les produits tirés du soutien technique en matière d'environnement ont diminué de 13 % en 2014-2015 par rapport à l'exercice précédent, par suite de la baisse de la demande pour ces services.

Approvisionnement

Les produits tirés des services d'approvisionnement ont diminué de 10 % en 2014-2015 par rapport à l'exercice précédent, car le nombre de marchés attribués en 2014-2015 a diminué, tout comme leur valeur. (Voir tableau 2)

Produits financiers

Les produits financiers, perçus sur le solde moyen du compte bancaire courant et des placements de la Société, ont augmenté de 139 000 $ en 2014-2015, soit d'environ 22 %, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rendement moyen de la trésorerie et des placements s'élevait à 2,1 % en 2014-2015, par rapport à 1,8 % à l'exercice précédent. L'augmentation du taux de rendement moyen s'explique par le transfert, dans les placements, d'un excédent de trésorerie dont le rendement moyen était de 1,2 %, ce qui a généré un rendement moyen de 3,5 %. (Voir tableau 3)

6.2 Charges

Salaires et charges sociales

En 2014-2015, les salaires ont totalisé 59,5 millions de dollars, en baisse de 7,5 millions de dollars, soit d'environ 11 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse de 11 % peut s'expliquer par une diminution de l'effectif exprimé

en ETP, causée par le niveau d'activités moins élevé que prévu, qui a fait baisser la masse salariale d'environ 13 points; cette baisse a été contrebalancée par une hausse nette d'environ 2 points attribuable à la combinaison des majorations salariales, de l'évolution du profil de l'effectif et des gains de productivité en matière de prestation de services. La baisse de 11 % de la masse salariale est inférieure à la diminution correspondante des produits de 13 %. La plus faible diminution proportionnelle des salaires est attribuable au gel des taux de facturation et au recul du taux d'utilisation, tel qu'il est expliqué au point 4.1.

Au cours de 2014-2015, les charges sociales ont atteint 17,8 millions de dollars, en baisse de 481 000 $, soit d'environ 3 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse n'était pas proportionnelle à la diminution de la masse salariale, car, en pourcentage des salaires, les charges sociales se sont accrues, passant de 27 % en 2013-2014 à 30 % en 2014-2015. La hausse des charges sociales en pourcentage de la masse salariale est attribuable à des coûts de 1,9 million de dollars au titre des services passés en lien avec la mise en place de l'assurance soins dentaires à l'intention des employés retraités à compter du 1er octobre 2014. Par la suite, l'incidence de ce nouvel avantage sur le taux des charges sociales n'aura plus de raison d'être. (Voir tableau 4)

Charges opérationnelles et frais d'administration

Les charges opérationnelles et frais d'administration s'élèvent à 6,2 millions de dollars pour 2014-2015, en baisse de 882 000 $, ou d'environ 13 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces charges. (Voir tableau 5)

Dotation aux amortissements

En 2014-2015, la dotation aux amortissements a diminué de 210 000 $ au

TABLEAU 2

PRODUITS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ			VARIATION	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Gestion des marchés	34 960 $	42 892 $	(7 932)	-18 %
Soutien technique en matière de construction	5 822	5 273	549	10 %
Planification de projets	20 291	23 482	(3 191)	-14 %
Soutien technique en matière de biens immobiliers	8 250	8 643	(393)	-5 %
Soutien technique en matière d'environnement	5 574	6 392	(818)	-13 %
Approvisionnement	5 634	6 227	(593)	-10 %
	80 531 $	**92 909 $**	**(12 378)**	**-13 %**

TABLEAU 3

PRODUITS FINANCIERS			VARIATION	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Produits financiers	780 $	641 $	139	22 %

TABLEAU 4

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES			VARIATION	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Salaires	59 493 $	67 006 $	(7 513)	-11 %
Charges sociales	17 801	18 282	(481)	-3 %
	77 294 $	**85 288 $**	**(7 994)**	**-9 %**
Charges sociales en pourcentage de la masse salariale	30 %	27 %		

TABLEAU 5

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	VARIATION $	VARIATION %	Analyse des écarts
Loyers	1 729 $	2 141 $	(412)	-19 %	Cette diminution est attribuable à la baisse des besoins en locaux au sein de la Région de la capitale nationale, et aux tarifs de location pour le siège social qui ont été négociés à la baisse au renouvellement du bail.
Formation et perfectionnement	915	1 263	(348)	-28 %	Cette baisse est attribuable à une diminution des activités de formation et de perfectionnement du fait de la réduction de l'effectif en ETP et de l'abaissement des objectifs de rendement.
Honoraires professionnels	771	887	(116)	-13 %	Cette baisse est principalement attribuable à la diminution des coûts liés aux services d'experts-conseils en informatique pour le système PRE par rapport à l'exercice précédent.
Téléphonie et communications des données	757	617	140	23 %	Cette augmentation est attribuable à la mise à niveau des réseaux de communication de données sur divers sites de la Société afin d'améliorer le rendement opérationnel et le rendement des réseaux du système PRE et des systèmes de gestion des documents.
Entretien des logiciels	662	645	17	3 %	Cette augmentation est attribuable à la conception d'outils logiciels supplémentaires liés au système de gestion des documents afin d'accroître l'efficacité opérationnelle.
Déplacements	417	441	(24)	-5 %	Cette baisse est attribuable au calendrier des demandes de déplacements professionnels et à la gestion plus étroite des besoins en déplacements conformément au PARD et au gel du budget de fonctionnement.
Services, fournitures et matériel de bureau	276	413	(137)	-33 %	Cette baisse est attribuable à la diminution des dépenses à l'égard des services et fournitures de bureau, diminution elle-même liée aux efforts de limitation des coûts déployés dans le cadre du PARD et à une réduction de l'effectif en ETP.
Réinstallation d'employés	205	143	62	43 %	Cette augmentation est le fait des activités de réinstallation d'employés clés plus importantes qu'à l'exercice précédent. Les besoins de réinstallation d'employés varient considérablement et ne sont pas nécessairement liés au volume d'activités.
Impression et papeterie	114	146	(32)	-22 %	Cette baisse est attribuable aux niveaux de personnel inférieurs, aux gains de productivité amenés par la mise en œuvre de la signature électronique et des solutions de gestion des documents, ainsi qu'au moindre niveau d'activités.
Services à la clientèle et communications	102	111	(9)	-8 %	Cette diminution est le fait des mesures de réduction des coûts liées à la production des rapports de la Société.
Matériel informatique	41	42	(1)	-2 %	La variation est négligeable.
Logiciels	40	11	29	264 %	Cette augmentation est attribuable aux achats de logiciels qui n'ont pas été inscrits à l'actif du fait que le prix de chaque licence n'était pas suffisamment élevé pour nécessiter leur inscription à l'actif selon les méthodes comptables de CDC.
Affranchissement et transport de marchandises	39	50	(11)	-22 %	Cette diminution est attribuable à une réduction des besoins en affranchissement qui s'explique par le recours aux paiements électroniques et par l'introduction des solutions de gestion électronique des documents à l'échelle de la Société.
Frais d'adhésion et abonnements	37	25	12	48 %	Cette augmentation est attribuable à la nature cyclique des adhésions.
Mobilier et équipement	24	52	(28)	-54 %	Cette diminution est attribuable à la baisse des effectifs et de la charge de travail, ainsi qu'à la nature cyclique des achats de mobilier et d'équipement.
Autres	43	67	(24)	-36 %	Cette baisse est attribuable à la radiation des dépenses associées au matériel de bureau loué et à la diminution des charges liées aux améliorations locatives.
	6 172 $	**7 054 $**	**(882)**	**-13 %**	

total, soit de 16 %. L'amortissement des immobilisations corporelles a diminué de 24 %, ou de 231 000 $, par suite de la baisse des acquisitions de matériel informatique, elle-même attribuable à une réduction de l'effectif en ETP. La hausse de l'amortissement des actifs loués et de l'amortissement des immobilisations incorporelles est attribuable au renouvellement de certains actifs loués et à la hausse des investissements dans des logiciels de productivité pour le système de gestion des documents. (Voir tableau 6)

6.3 Résultat global

Le résultat global de la Société pour l'exercice clos le 31 mars 2015 est une perte globale de 5,8 millions de dollars, comparativement à un bénéfice global de 1,2 million de dollars à l'exercice précédent, ce qui représente une baisse de 7,0 millions de dollars, ou de 591 %.

L'augmentation de 3,2 millions de dollars, ou de 2 368 %, de la perte nette est attribuable à une combinaison de facteurs, dont la diminution des produits, le gel des taux de facturation et les charges au titre du coût des services passés liées à l'amélioration des avantages postérieurs à la retraite. La hausse de la perte nette cadre avec la politique de la Société qui est de maintenir les réserves de trésorerie de CDC à un niveau lui permettant de répondre à ses besoins actuels et futurs.

La baisse des autres éléments du résultat global, qui sont passés d'un bénéfice de 1,3 million de dollars en 2013-2014 à une perte de 2,6 millions de dollars en 2014-2015, est surtout attribuable à une perte actuarielle découlant de la révision des hypothèses liées aux avantages du personnel pour la période écoulée. La révision des hypothèses liées au taux d'actualisation et à la participation au régime a entraîné des pertes à l'égard des finances, des données démographiques et de l'expérience, lesquelles ont donné lieu à la perte actuarielle. (Voir tableau 7)

6.4 Trésorerie et ressources en capital

La politique de gestion financière de CDC consiste à générer et à conserver une trésorerie suffisante pour lui permettre de répondre à ses besoins de fonctionnement et à ses besoins en capital, de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance, et de disposer d'une réserve de trésorerie suffisante pour faire face aux éventualités.

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. Elle ne possède pas non plus de marge de crédit ni n'a accès à une marge de crédit ou d'autres sources d'emprunt. La trésorerie de la Société provient donc exclusivement des honoraires payés par le MDN pour les services qu'elle lui a offerts.

Conformément à son mandat, la Société vise un résultat net qui dépasse légèrement le seuil de rentabilité. La Société établit ses taux de facturation en fonction des coûts de programmes et coûts de fonctionnement prévisionnels. Cependant, des augmentations imprévues dans les services de programmes fournis au MDN, ainsi qu'une plus grande productivité opérationnelle au sein de CDC, peuvent faire que les marges dépassent les cibles initiales. Les niveaux de trésorerie font l'objet d'une surveillance constante et tout excédent de trésorerie jugé comme étant en sus des besoins de fonctionnement est réduit dans le cadre des plans et budgets de fonctionnement subséquents, tout particulièrement au moment de tarifer les services fournis au MDN. Lors de la préparation de ses plans de fonctionnement, la Société use de prudence en prévoyant, dans ses projections financières, des niveaux raisonnables de réserves pour éventualités de manière

TABLEAU 6

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS			**VARIATION**	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Amortissement des immobilisations corporelles	742 $	973 $	(231)	-24 %
Amortissement des actifs loués	159	146	13	9 %
Amortissement des immobilisations incorporelles	210	202	8	4 %
	1 111 $	**1 321 $**	**(210)**	**-16 %**

TABLEAU 7

RÉSULTAT GLOBAL			**VARIATION**	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Résultat net de l'exercice	(3 283) $	(133) $	(3 150)	2 368 %
Autres éléments du résultat global				
Écart actuariel sur l'obligation au titre des avantages du personnel	(2 551)	1 322	(3 873)	-293 %
RÉSULTAT GLOBAL	**(5 834) $**	**1 189 $**	**(7 023)**	**-591 %**

à détenir des liquidités suffisantes pour continuer de remplir son mandat et de servir ses clients-partenaires avec rapidité et efficacité.

La politique de gestion de la trésorerie vise à conserver des réserves suffisantes pour permettre à la Société de faire face à ses échéances, tout en tenant compte du risque de manquements temporaires dans l'encaissement des montants qui lui sont dus. Les obligations prises en compte dans la politique de gestion de la trésorerie comprennent les salaires et charges sociales ainsi que les autres charges opérationnelles échéant à moins de un an, les avantages du personnel à long terme, et les autres obligations qui pourraient découler de directives du gouvernement du Canada.

La Société prend en compte plusieurs facteurs au moment de déterminer le montant de ses réserves de trésorerie, dont les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités. En particulier, les risques liés aux variations éventuelles et imprévues des montants et échéances des dépenses relatives aux projets de construction du MDN ont une incidence directe sur la valeur ou le calendrier des services fournis par CDC, et sur les niveaux de trésorerie générés.

Même si CDC possède une clientèle garantie auprès de laquelle elle encaisse régulièrement des créances, plusieurs facteurs peuvent influer sur le calendrier de ces encaissements. Notamment, les retards courants qui entourent l'approbation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent avoir pour effet d'en retarder, de temps à autre, l'encaissement.

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi des fonds de la Société ni aucune obligation juridique ou réglementaire de réserver des fonds en prévision d'une quelconque obligation actuelle ou future, y compris à l'égard des avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ni réservés, et les excédents temporaires de trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et aux besoins en capital à court terme sont investis conformément à la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration.

Besoins et emplois de trésorerie
Les plus importants besoins de trésorerie liée au fonds de roulement comprennent les paiements liés aux salaires et aux charges sociales, à la location de locaux à bureaux, à la formation et au perfectionnement du personnel, aux honoraires professionnels, aux télécommunications, aux fournitures de bureau et aux déplacements professionnels. CDC utilise également la trésorerie pour acheter du matériel et des logiciels informatiques ainsi que du mobilier et du matériel de bureau, ainsi que pour payer les améliorations locatives.

La trésorerie peut également servir à payer les coûts liés aux réaménagements de l'effectif, notamment les réinstallations d'employés, dans les cas où ces réaménagements surviennent par suite de fluctuations ou de changements imprévus dans le programme d'infrastructure du MDN.

Trésorerie et placements
Au 31 mars 2015, la trésorerie et les placements totalisaient 38,9 millions de dollars, en baisse de 1,1 million de dollars, ou 3 %, par rapport à l'exercice précédent.

Au 31 mars 2015, le solde de trésorerie s'élevait à 19,6 millions de dollars, en baisse de 9,9 millions de dollars, ou 34 %, par rapport à l'exercice précédent. En 2014-2015, la Société a tiré des entrées de trésorerie nettes de 785 000 $ de ses activités opérationnelles, engagé 1,6 million de dollars de dépenses d'investissement, investi 9,0 millions de dollars en placements et payé 160 000 $ au titre de ses obligations locatives.

Au 31 mars 2015, les placements (à court et à long terme) s'élevaient à 19,3 millions de dollars, en hausse de 8,8 millions de dollars, ou 85 %, par rapport à l'exercice précédent. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et dont les paiements sont fixes ou calculables. La Société investit actuellement dans des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le Conseil d'administration. La Société prévoit maintenir ces placements jusqu'à leur échéance.

Créances clients
Les créances clients sont les sommes à recevoir des clients de la Société, le principal étant le MDN. Au 31 mars 2015, les créances clients totalisaient 15,2 millions de dollars, en baisse de 1,2 million de dollars, ou 7 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable à la diminution des produits en 2014-2015 comparativement à l'exercice précédent, et au calendrier des encaissements.

Passifs courants
Les passifs courants totalisaient 6 millions de dollars au 31 mars 2015, en baisse de 1,6 million de dollars, ou 21 %, par rapport au 31 mars 2014. Cette baisse est attribuable au recul des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice attribuable aux versements par voie de retenues à la source, aux charges salariales à payer à la clôture de l'exercice, aux charges à payer pour les congés annuels et les heures supplémentaires, et à l'échéancier des dettes fournisseurs. (Voir tableau 8)

6.5 Avantages du personnel

La Société inscrit une obligation liée au coût estimatif des congés de maladie et des indemnités de retraite pour ses employés actifs, et des prestations de soins de santé, de soins dentaires et d'assurance-vie pour ses retraités. Ce coût est déterminé par calcul actuariel. Au 31 mars 2015, la charge à payer au titre des avantages du personnel s'élevait à 21,7 millions de dollars, en hausse de 6,1 millions de dollars, ou d'environ 39 %, par rapport à l'exercice précédent.

Le solde a augmenté de 6,1 millions de dollars sous l'effet de plusieurs facteurs, dont une diminution de 343 000 $ liée au paiement de prestations, une

augmentation nette de 2,6 millions de dollars de la charge liée aux hypothèses actuarielles, une augmentation de 1,2 million de dollars du coût des services rendus au cours de la période, une augmentation de 765 000 $ des intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation, et une augmentation de 1,9 million de dollars du coût des services passés en lien avec l'ajout de l'assurance soins dentaires aux avantages postérieurs à la retraite.

L'obligation liée aux avantages du personnel varie d'un exercice à l'autre par suite de l'action combinée de plusieurs facteurs, dont le taux d'inflation, les variations de l'effectif, les variations du taux d'actualisation (qui est fonction des taux d'intérêt du marché), les variations du taux moyen d'augmentation de la rémunération, et les variations (liées à l'évolution des données démographiques) des prévisions de la durée de service restante moyenne du personnel actif. La note 15 aux états financiers présente les hypothèses actuarielles retenues aux fins du calcul de l'obligation. Cette obligation est pour l'essentiel non courante, la Société estimant la partie courante à payer à partir des meilleurs renseignements disponibles. Même si la Société ne provisionne pas cette obligation, elle n'en dispose pas moins de ressources en capital suffisantes pour s'acquitter de son obligation au titre des avantages du personnel lorsqu'elle devient exigible. (Voir tableau 9)

6.6 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement de la Société pour 2014-2015 ont totalisé 1,6 million de dollars, en hausse de 802 000 $, ou 100 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable à l'achat de matériel informatique, étant donné qu'une grande part des ordinateurs utilisés par le personnel ont été remplacés par des modèles plus modernes conformément à la politique de remplacement actuelle. (Voir tableau 10)

TABLEAU 8

TRÉSORERIE ET RESSOURCES EN CAPITAL			VARIATION	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Trésorerie	19 630 $	29 568 $	(9 938)	-34 %
Placements	19 256	10 420	8 836	85 %
Trésorerie et placements	**38 886**	**39 988**	**(1 102)**	**-3 %**
Créances clients	**15 173**	**16 331**	**(1 158)**	**-7 %**
PASSIFS COURANTS	**5 957 $**	**7 579 $**	**(1 622)**	**-21 %**

TABLEAU 9

AVANTAGES DU PERSONNEL			VARIATION	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Partie non courante	21 252 $	15 022 $	6 230	41 %
Partie courante	400	570	(170)	-30 %
TOTAL DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**21 652 $**	**15 592 $**	**6 060**	**39 %**

TABLEAU 10

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT			VARIATION	
(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	$	%
Immobilisations incorporelles	208 $	201 $	7	3 %
Matériel informatique	1 366	528	838	159 %
Mobilier et équipement	6	9	(3)	-33 %
Améliorations locatives	25	65	(40)	-62 %
	1 605 $	**803 $**	**802**	**100 %**

6.7 Comparaison des réalisations aux projections

Le tableau ci-après compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2014-2015 par rapport aux résultats prévisionnels figurant dans le *Plan d'entreprise*.

Les produits tirés des services facturés ont été de 1,7 million de dollars, ou de 2 %, inférieurs aux projections du plan, en raison surtout du volume d'activités moins élevé que prévu, car les besoins du client à l'égard des services demandés se sont révélés inférieurs aux prévisions.

Les produits et charges liés aux déplacements et aux décaissements ont été de 460 000 $, ou 29 %, supérieurs à ceux prévus dans le Plan, en raison surtout de la hausse des charges liées aux déplacements et décaissements pour la prestation de services au client.

Les produits financiers ont été supérieurs de 180 000 $, ou 30 %, aux prévisions du Plan. Cet écart tient principalement au fait que le solde de trésorerie a été plus élevé que prévu tout au long de l'exercice, ainsi qu'à la gestion des placements conformément à la politique de placement de CDC.

Les salaires et les charges sociales ont été de 2,1 millions de dollars, ou 3 %, inférieurs au plan. Cette baisse est principalement attribuable à l'augmentation de l'effectif moins élevée que prévue, elle-même attribuable à des besoins de services moindres de la part du client.

Les charges opérationnelles et frais d'administration ont été de 1,3 million de dollars, ou 17 %, inférieurs au Plan. Cette réduction est largement attribuable à un volume d'activités moins important que prévu et à des charges moindres dans de nombreux domaines, dont la formation et le perfectionnement, les services professionnels, les déplacements, l'entretien des logiciels et les frais de bureau — conséquence des mesures de réduction des dépenses prises par la Société dans le cadre du PARD.

La dotation aux amortissements a été de 389 000 $, ou 26 %, inférieure au Plan, en raison de dépenses d'investissement moins importantes que prévu en 2013-2014 et des moments auxquels ont été réalisées les acquisitions en 2014-2015.

La variation de 2,3 millions de dollars au titre du résultat net de l'exercice est attribuable au recul des salaires et charges sociales et des charges opérationnelles et frais d'administration. Le résultat global de l'exercice n'affiche qu'un écart de 4 % par rapport au Plan, attribuable à la perte comptable liée à l'obligation au titre des avantages du personnel.

Les dépenses d'investissement ont été de 782 000 $, ou 33 %, inférieures au Plan pour deux raisons : certains projets d'investissement, comme l'initiative d'établissement de rapports de la Société, n'ont pas été achevés; et les dépenses liées au mobilier et aux agencements ainsi qu'aux améliorations locatives ont été moins importantes que prévu.

COMPARAISON DES RÉALISATIONS AUX PRÉVISIONS DU PLAN

			VARIATION	
(en milliers de dollars)	Réalisations	Prévisions	$	%
Produits				
Produits tirés des services facturés	80 531 $	82 212 $	(1 681)	-2 %
Produits tirés des frais de déplacements et décaissements	2 052	1 592	460	29 %
Produits financiers	780	600	180	30 %
	83 363 $	84 404 $	(1 041)	-1 %
Charges				
Salaires et charges sociales	77 294	79 430	(2 136)	-3 %
Charges opérationnelles et frais d'administration	6 189	7 469	(1 280)	-17 %
Charges liées aux frais de déplacements et décaissements	2 052	1 592	460	29 %
Dotation aux amortissements	1 111	1 500	(389)	-26 %
	86 646 $	89 991 $	(3 345)	-4 %
Résultat net de l'exercice	(3 283)	(5 587)	2 304	-41 %
Autres éléments du résultat global	(2 551)	—	(2 551)	100 %
Résultat global	(5 834)	(5 587)	(247)	4 %
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	**1 605 $**	**2 387 $**	**(782)**	**-33 %**

SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL

(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011
Produits					
Produits tirés des services facturés	80 531 $	92 909 $	114 541 $	111 806 $	93 576 $
Produits tirés des frais de déplacements et décaissements	2 052	2 882	3 117	3 685	3 555
Produits financiers	780	641	598	495	209
	83 363	96 432	118 256	115 986	97 340
Charges					
Salaires et charges sociales	77 294 $	85 288 $	99 262 $	92 610 $	79 466 $
Charges opérationnelles et frais d'administration	6 172	7 054	8 868	9 477	8 181
Charges liées aux frais de déplacement et décaissements	2 052	2 882	3 117	3 685	3 555
Dotation aux amortissements	1 111	1 321	1 350	1 297	1 066
Charges financières	17	20	23	27	24
	86 646	96 565	112 620	107 096	92 292
Résultat net de l'exercice	(3 283)	(133)	5 636	8 890	5 048
Autres éléments du résultat global	(2 551)	1 322	1 627	98	369
Résultat global	(5 834)	1 189	7 263	8 988	5 417
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	36 840	35 651	28 388	19 400	13 983
RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**31 006 $**	**36 840 $**	**35 651 $**	**28 388 $**	**19 400 $**
Actif					
Trésorerie	19 630 $	29 568 $	25 829 $	20 869 $	12 789 $
Placements	19 256	10 420	10 114	9 835	9 593
Créances clients, charges payées d'avance et avances	16 499	17 234	22 405	23 789	19 871
Immobilisations corporelles et actifs loués	2 412	1 806	2 275	2 490	2 532
Immobilisations incorporelles	557	559	560	428	370
	58 354 $	59 587 $	61 183 $	57 411 $	45 155 $
Passif					
Dettes fournisseurs et autres montants à payer	5 454 $	6 900 $	10 623 $	7 853 $	7 991 $
Obligations locatives	242	255	344	364	354
Avantages du personnel	21 652	15 592	14 565	20 806	17 410
	27 348	22 747	25 532	29 023	25 755
Capitaux propres					
Capital-actions	—	—	—	—	—
Résultats non distribués	31 006	36 840	35 651	28 388	19 400
	31 006	36 840	35 651	28 388	19 400
	58 354 $	59 587 $	61 183 $	57 411 $	45 155 $

SOMMAIRE FINANCIER QUINQUENNAL (SUITE)

(en milliers de dollars)	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011
Flux de trésorerie liés aux :					
Activités opérationnelles	785 $	5 095 $	6 610 $	9 747 $	6 664 $
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 605)	(803)	(1 134)	(1 191)	(1 616)
Acquisition de placements	(8 958)	(399)	(380)	(362)	(9 651)
Activités de financement	(160)	(154)	(136)	(114)	(101)
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	(9 938)	3 739	4 960	8 080	(4 704)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	29 568	25 829	20 869	12 789	17 493
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**19 630 $**	**29 568 $**	**25 829 $**	**20 869 $**	**12 789 $**

6.8 Plan d'action pour la réduction du déficit

Dans le cadre du Budget de 2011, le gouvernement du Canada a introduit le PARD, visant à lui permettre de réaliser des économies sur le plan des dépenses publiques. La ministre de TPSG a transmis au Conseil d'administration de la Société une lettre lui demandant de réaliser un examen en soutien au PARD. L'objectif du PARD était de réaliser des économies sur les trois exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015. Dans le *Discours du Trône* de 2013 et la *Mise à jour des projections économiques et budgétaires* de novembre 2013 du ministre des Finances, le gouvernement du Canada a renouvelé son engagement à l'égard de la réduction des dépenses budgétaires en gelant le budget global de fonctionnement fédéral pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016.

CDC a trouvé plusieurs moyens de réduire ses charges de fonctionnement indirectes. La Société a estimé qu'elle pouvait économiser près de 2,5 millions de dollars par an — soit environ 7 % de ses charges opérationnelles indirectes, qui s'élevaient à 35,4 millions de dollars pour 2011-2012.

CDC a défini quatre catégories d'économies de coûts : économies sur les services de l'entreprise, économies à l'échelle de la Société, économies sur les salaires et charges sociales, et économies sur les opérations. Dans ce dernier cas, l'objectif de CDC était de réaliser des gains de productivité de manière à réduire de 5 %, ou 550 000 $, les coûts de la prestation de ses services. À l'égard des salaires et des charges sociales, la Société comptait économiser 1,3 million de dollars en modifiant plusieurs de ses politiques. En ce qui concerne les services de l'entreprise, CDC proposait de réduire les dépenses de 600 000 $ par an. Enfin, à l'échelle de la Société, CDC proposait d'économiser 650 000 $ en réduisant ses dépenses diverses. CDC a mesuré les retombées de ces quatre initiatives en partant des données de 2011-2012 comme référence pour faire le point sur les économies réalisées dans le cadre du PARD. Le tableau ci-après présente les résultats de CDC relativement à chacune des initiatives proposées par la Société dans le cadre du PARD pour 2014-2015.

NATURE DES ÉCONOMIES	DESCRIPTION DES MESURES	OBJECTIF	ÉCONOMIES RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
Économies sur les services de l'entreprise	CDC a proposé de réduire les coûts des services de l'entreprise pour la technologie de l'information, les finances, les ressources humaines, les communications et l'administration générale.	CDC a proposé de réduire les coûts totaux des services de l'entreprise de 600 000 $ par an. En 2011-2012, ces coûts s'élevaient à 4,4 millions de dollars.	Les économies réelles réalisées en 2014-2015, par rapport aux données de référence de 2011-2012, se chiffrent à 1,4 million de dollars.	Objectif atteint à 233 %.
Économies à l'échelle de l'entreprise	CDC a proposé de réduire les coûts externes liés à la formation et au perfectionnement en ramenant de 2,5 % à 2 % le ratio cible de la masse salariale (les coûts de formation et de perfectionnement à l'externe sont une des composantes	CDC a proposé de réduire : de 405 000 $ par an les coûts de formation et de perfectionnement à l'externe; de 60 000 $ les frais de téléphone cellulaire; de 50 000 $ les coûts de réinstallation	Les économies réalisées en 2014-2015, par rapport aux données de référence de 2011-2012, se chiffrent comme suit : • formation et perfectionnement, 313 000 $; • téléphonie cellulaire, 59 000 $;	Objectif atteint à 165 %.

NATURE DES ÉCONOMIES	DESCRIPTION DES MESURES	OBJECTIF	ÉCONOMIES RÉALISÉES	ÉTAT D'AVANCEMENT
	de l'objectif général en matière de formation et de perfectionnement établi à 4,5 % des charges salariales de base). La Société a également proposé de réduire les frais de téléphone cellulaire en utilisant, dans la mesure du possible, l'offre à commandes actuelle du gouvernement. CDC a également proposé de réduire les coûts liés à la réinstallation d'employés, aux audits internes, aux fournitures de bureau et aux déplacements professionnels.	d'employés; de 50 000 $ les frais d'audits internes; de 50 000 $ les frais de fournitures de bureau; et de 35 000 $ les frais de déplacements professionnels. Conjuguées, ces mesures permettraient une économie annuelle d'environ 650 000 $ en frais généraux et frais d'administration.	• réinstallation d'employés, 239 000 $; • audits internes, 87 000 $; • fournitures de bureau, 214 000 $; • frais de déplacements professionnels, 158 000 $. Les initiatives lancées à l'échelle de la Société ont permis de réaliser une économie totale de 1,07 million de dollars.	
Économies sur les salaires et charges sociales	CDC a proposé : la suppression des charges futures à payer au titre des indemnités de retraite; la suppression de la politique de remboursement des jours de congé accumulés en trop; l'introduction d'une politique prévoyant la prise volontaire d'un congé non payé d'une semaine; la mise en œuvre d'une politique prévoyant l'adoption volontaire de la semaine de travail réduite; et la suppression de la prime de bilinguisme et des tests linguistiques. Par ailleurs, en raison d'une réduction des primes de soins de santé, en 2012-2013, CDC a négocié des économies supplémentaires avec son fournisseur de prestations.	Ces mesures devaient permettre d'économiser 1,3 million de dollars par rapport aux chiffres de 2011-2012. La plupart des économies visaient les charges sociales. Or, en 2011-2012, celles-ci représentaient 30 % de la masse salariale.	CDC a mis en œuvre la plupart des mesures d'économie proposées. En 2014-2015, le taux des charges sociales sur la masse salariale est passé à 30 %, soit le même qu'en 2011-2012. Aucune économie n'a été réalisée en 2014-2015 en raison du coût des services passés imputés à l'exercice écoulé au titre de l'amélioration des avantages du personnel.	Objectif atteint à 0 %.
Économies sur les opérations	CDC s'est engagée à réduire les coûts de sa prestation de services au MDN relativement à la gestion des marchés.	L'objectif de CDC était de réduire de 5 % les coûts de sa prestation de services par rapport aux coûts réels de 2011-2012. En 2011-2012, les coûts de la prestation de services représentaient 54,3 millions (5,53 %) des 982,6 millions de dollars de dépenses liées aux marchés (opérations de déploiement exclues).	En 2014-2015, les coûts de la prestation de services représentaient 35,0 millions (4,44 %) des 787,8 millions de dollars de charges liées aux marchés. Si les coûts de la prestation de services avaient représenté 5,53 % des charges liées aux marchés, comme en 2011-2012, ils auraient totalisé 43,6 millions de dollars. CDC a réduit de 19,7 % les coûts de sa prestation de services, ce qui représente pour le MDN une économie de 8,6 millions de dollars.	Objectif atteint à 394 %.

Outre les économies préconisées dans le PARD, CDC a décidé de geler les taux de facturation pour la période du PARD, ce qui a permis au MDN d'économiser 4,9 millions de dollars en 2014-2015. Les économies en charges directes totales de CDC, ainsi que les économies pour le MDN pour les trois exercices du PARD, sont résumées ci-après. (Voir tableau 11)

7.0 Perspectives

CDC a adopté une approche claire et cohérente pour la conduite de ses activités, en étant constamment prête à fournir des services rapides, éclairés, et efficaces à ses clients-partenaires. Les besoins des clients-partenaires définissent la raison d'être de CDC, ainsi que sa mission stratégique qui est de déployer ses services en réponse à ces besoins. Quatre grands objectifs devrait rendre CDC à même de s'en acquitter, à savoir mettre en place des structures de saine gestion des activités, satisfaire aux exigences des clients-partenaires, mobiliser le personnel et faire montre d'un leadership fort. Les travaux entrepris tout au long de l'année appuient chacun de ces objectifs et seront incorporés aux volets de planification pour le prochain exercice de 2015-2016.

Appuyer le MDN et les FAC dans leur transformation vers une autorité centralisée demeurera une priorité fondamentale de CDC tout au long de 2015-2016. Auparavant, neuf responsables étaient chargés de la gestion des biens immobiliers du MDN. Un nouveau modèle opérationnel, ramenant le MDN à un modèle centralisé comptant un seul gestionnaire de portefeuille et quatre responsables, a été mis en œuvre à la fin de 2013-2014. La transformation se poursuivra jusqu'à ce qu'il n'y ait plus qu'un seul responsable, peut-être d'ici au printemps de 2016. Pour la mener à bien, le MDN est en train de mettre en place, partout au Canada, des unités opérationnelles chargées des biens immobiliers régionaux. Chaque unité du MDN assurera la gestion des besoins en matière d'infrastructures et d'environnement à l'échelon régional à titre d'unique responsable. En conséquence, CDC est aussi à mettre en place des équipes de soutien qui seront axées sur les activités immobilières de façon à s'aligner sur les exigences du MDN pour les régions. Cette harmonisation des ressources aidera à la transformation du client-partenaire et à positionner les ressources de CDC de façon à s'adapter à l'évolution des besoins du MDN.

Parallèlement, CDC entend accroître sa capacité interne en matière de planification des ressources et de production de rapports en élaborant et mettant en œuvre des modèles analytiques numériques améliorés. À terme, cette initiative pluriannuelle permettra à CDC d'améliorer ses prévisions et sa prestation de services. En outre, la mise en œuvre de l'approvisionnement en ligne, l'an prochain, offrira une solution plus rapide et moins coûteuse que le processus sur papier actuellement utilisé pour gérer les appels d'offres et l'attribution des marchés.

CDC se concentre également sur la formation et le perfectionnement en leadership de son personnel ainsi que sur l'amélioration des communications internes. Le capital humain est l'élément le plus précieux de CDC et posséder les ressources nécessaires, sur les plans du leadership, de la direction et du fonctionnement, de manière à pouvoir répondre aux besoins des clients-partenaires est l'un de ses objectifs opérationnels primordiaux. La Société entend bien s'acquitter de ses responsabilités sur le plan du fonctionnement, mais elle accorde aussi autant de valeur à l'épanouissement professionnel de son personnel, de façon à disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et mobilisée pour atteindre cet objectif. C'est pourquoi CDC a officiellement mis en place son *Cadre de gestion de la planification de la relève* au dernier trimestre de 2014-2015. Ce cadre décrit comment la Société entend maintenir son leadership et sa capacité de gestion et d'intervention opérationnelle tout en continuant de promouvoir le

TABLEAU 11 — RÉSUMÉ DU PARD ET DES ÉCONOMIES RÉALISÉES GRÂCE AU GEL DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

	ÉCONOMIES RÉELLES			TROIS ANS		VARIATION	
(en milliers de dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Total	Objectif	$	%
Économies sur les services de l'entreprise	141 $	1 224 $	1 409 $	2 774 $	1 800 $	974	54 %
Économies à l'échelle de la Société	807	1 087	1 070	2 964	1 950	1 014	52 %
Économies sur les salaires et charges sociales	2 400	1 820	—	4 220	3 900	320	8 %
Économies sur les charges directes pour CDC	3 348	4 131	2 479	9 958	7 650	2 308	30 %
Économies sur les opérations	2 170	4 860	8 608	15 638	7 519	8 119	108 %
Gel du taux de facturation	2 291	3 762	4 929	10 982	8 225	2 757	34 %
Réductions de coûts pour le MDN	4 461	8 622	13 537	26 620	15 744	10 876	69 %
ÉCONOMIES TOTALES	**7 809 $**	**12 753 $**	**16 016 $**	**36 578 $**	**23 394 $**	**13 184**	**56 %**

perfectionnement chez son personnel. Comme les retombées de cette initiative, qui touchent au cœur même de la culture du milieu de travail, ne se feront pas sentir du jour au lendemain, cette démarche mettra sûrement encore quelques années à se réaliser.

Compte tenu des prévisions de charge de travail, CDC s'attend à ce que l'effectif en ETP augmente de 9,4 % en 2015-2016 et de 13,5 % en 2016-2017. Ces estimations dépendent de la demande de services du MDN et des FAC, ainsi que des retombées que pourront avoir les mesures d'optimisation des méthodes de CDC. Gérer les fluctuations du programme d'infrastructures et d'environnement du MDN ainsi que les répercussions qu'elles pourraient avoir sur les ressources humaines sera l'un des principaux problèmes auxquels la Société sera confrontée tout au long de l'horizon de planification. Ces mouvements de va-et-vient sont caractéristiques du modèle opérationnel de CDC, d'où l'importance pour elle de pouvoir ajuster ses ressources en conséquence.

CDC fournit des services à la collectivité du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN. Environ 10 % des dépenses du programme d'IE, main-d'œuvre exceptée, sont affectées aux services de CDC. Dans le cadre de ses mesures d'optimisation continues, CDC cherche constamment de nouvelles façons de réduire ces coûts sans sacrifier quoi que ce soit à la qualité et à la valeur. Il est important pour les clients-partenaires de CDC que celle-ci offre de bons rapports qualité-prix et coût-efficacité dans la prestation de ses services, et les efforts déployés en ce sens se poursuivront donc tout au long du prochain horizon de planification.

CDC prévoit assurer la gestion de l'approvisionnement et des marchés de certains projets de très grande envergure du MDN au cours du prochain exercice et du reste de l'horizon de planification. Ces projets porteront notamment sur : le marché d'entretien dans le cadre du projet d'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications, à Ottawa (Ontario); la nouvelle installation pour la Force opérationnelle interarmées 2, à Trenton (Ontario); l'installation de Recherche et développement pour la défense Canada, à Valcartier (Québec); la nouvelle jetée NJ, à Halifax (Nouvelle-Écosse); le Projet de regroupement des ateliers de l'installation de maintenance de la Flotte Cape Breton, à Esquimalt (Colombie-Britannique); et la nouvelle installation maritime à Nanisivik (Nunavut), à plus de 1 100 kilomètres au nord du cercle arctique.

CDC réalise également des travaux sur les anciens sites du MDN, généralement pour l'assainissement et l'enlèvement de munitions explosives non explosées. En 2014-2015, la planification de l'approvisionnement était en cours en prévision de la dernière phase de l'analyse environnementale de Camp Ipperwash, en Ontario, réalisée en collaboration avec les Premières Nations et le MDN. Une fois l'assainissement de ce site terminé, les démarches pour restituer la terre aux Premières Nations pourront être engagées.

7.1 Perspectives financières

Depuis toujours, CDC use de prudence lorsque vient le temps d'établir ses prévisions de croissance. Son plus récent *Plan d'entreprise* laisse présager une augmentation des produits d'environ 10 % pour l'exercice 2015-2016, sous l'effet d'une hausse prévue du volume d'activités dans la foulée de l'augmentation des dépenses d'infrastructure annoncées par le MDN. En outre, la Société s'est engagée à geler ses taux de facturation jusqu'à la fin de 2015-2016.

Pour les autres exercices du Plan, les produits devraient augmenter chaque année. Le tableau 12 fait ressortir les variations annuelles projetées relativement aux taux de facturation et aux volumes d'activités pour les exercices 2015-2016 à 2019-2020. Les majorations des taux de facturation débuteront en 2016-2017 et se poursuivront jusqu'à la fin de la période de planification. Le volume d'activités augmentera au cours des trois premiers exercices du Plan, pour se stabiliser dans les deux derniers.

En 2015-2016, les salaires et charges sociales devraient augmenter d'environ 12 %, en regard d'une augmentation prévue de 10 % des produits et d'une hausse de 3,5 % des salaires liée à l'inflation et au rendement, compensées par des gains de productivité de 1,5 %. Pour 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020, les augmentations prévues des salaires et charges sociales sont de respectivement 13 %, 5 %, 4 % et 4 %. Ces augmentations seront attribuables à une combinaison de facteurs, dont les majorations salariales liées à l'inflation et au mérite, ainsi que les augmentations et diminutions prévues de la taille de l'effectif, dans la foulée des variations projetées des produits tirés des services facturés.

Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient augmenter de 26 % en 2015-2016 par rapport à 2014-2015. Cette projection tient compte

TABLEAU 12

	PRÉVISIONS				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Variation du taux de facturation	0,00 %	3,50 %	3,50 %	3,50 %	4,00 %
Variation du volume d'activités	10,22 %	13,90 %	0,90 %	0,00 %	-0,20 %
Augmentation des produits tirés des services facturés	10,22 %	17,40 %	4,40 %	3,50 %	3,80 %

des augmentations liées à l'inflation, des initiatives en cours de la Société et de la hausse des coûts associés à des éléments comme l'amélioration des communications pour favoriser la productivité des employés. Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient augmenter de 1,5 % par an par la suite, de 2016-2017 à 2019-2020. Les augmentations survenant vers la fin de l'horizon de planification sont liées à l'inflation.

La dotation aux amortissements devrait augmenter de 18 % en 2015-2016 par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable aux dépenses d'investissement prévues liées au matériel informatique. Les prévisions de dépenses d'investissement, comme il en est question plus loin, se répercuteront sur la fluctuation de la dotation aux amortissements en glissement annuel au cours des exercices restants du Plan.

Une perte globale de 6,6 millions de dollars est prévue pour 2015-2016, en recul de 12 % par rapport à la perte globale de 5,8 millions de dollars de 2014-2015. Cette baisse du résultat global est attribuable au maintien des taux de facturation au niveau de 2011-2012, ainsi qu'à l'augmentation des salaires et charges sociales et des charges opérationnelles et frais d'administration. La perte globale devrait retomber à 3 millions de dollars en 2016-2017, puis à 2,3 millions de dollars d'ici à la fin de la période de planification. Les projections de pertes visent à ramener la trésorerie et les placements à un niveau optimal et conforme à la politique de gestion de la trésorerie de la Société.

CDC prévoit une diminution de 7 % des dépenses d'investissement pour 2015-2016 par rapport à l'exercice précédent. Les projections de dépenses seront principalement liées à la mise en place de nouvelles technologies visant à accroître la productivité du personnel, et aux investissements dans les programmes de budgétisation et de production de rapports de la Société. Les dépenses devraient demeurer stables à 1,5 million de dollars pour les exercices restants du Plan. (Voir tableau 13)

TABLEAU 13

PERSPECTIVES FINANCIÈRES	RÉALISATIONS	PRÉVISIONS				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Produits tirés des services facturés	**80 531 $**	88 763 $	104 208 $	109 835 $	113 679 $	117 999 $
Produits financiers	**780**	650	595	525	460	420
Total des produits	**81 311**	89 413	104 803	110 360	114 139	118 419
Salaires et charges sociales	**77 294**	86 875	98 500	103 388	107 082	110 830
Charges opérationnelles et frais d'administration	**6 172**	7 759	7 874	7 991	8 110	8 230
Amortissement des immobilisations corporelles	**742**	913	984	1 040	1 086	1 150
Amortissement des actifs loués	**159**	180	185	190	195	200
Amortissement des immobilisations incorporelles	**210**	215	218	221	224	227
Charges financières	**17**	28	30	32	33	35
Total des charges	**84 594 $**	95 970 $	107 791 $	112 862 $	116 730 $	120 672 $
Résultat net de l'exercice	**(3 283) $**	(6 557) $	(2 988) $	(2 502) $	(2 591) $	(2 253) $
Autres éléments du résultat global	**(2 551)**	—	—	—	—	—
Résultat global	**(5 834) $**	(6 557) $	(2 988) $	(2 502) $	(2 591) $	(2 253) $
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	**1 605 $**	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $	1 500 $

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la Société est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration. Ces tâches comprennent la préparation d'un rapport annuel et l'établissement de son contenu, ainsi que l'établissement d'états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les Normes internationales d'information financière à partir des meilleures estimations dont disposait la direction et de l'exercice par elle d'un jugement éclairé, lorsqu'il y avait lieu de le faire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le présent rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle comptable interne qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière présentée est pertinente et fiable, et que les transactions sont conformes aux prescriptions des autorités compétentes.

La direction maintient également des systèmes et pratiques de contrôle financier et de contrôle de gestion qui visent à assurer que les transactions sont conformes à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à ses règlements d'application, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également la protection et le contrôle des biens de la Société ainsi qu'au bon déroulement de ses activités. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux d'audit interne de la Société et s'acquitte des autres fonctions qui lui sont assignées.

L'auditeur externe de la Société, en l'occurrence le vérificateur général du Canada, est chargé d'auditer les états financiers et de produire son rapport.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

Richard M. Danis, CPA, CA
Gestionnaire national, Finances

Le 2 juin 2015

Auditor General of Canada
Vérificateur général du Canada

À la ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux

Rapports sur les états financiers

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de défense (1951) Limitée, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2015, et l'état des résultats et autres éléments du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

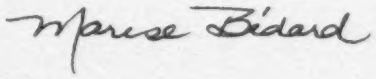
À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 2015, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financières (IFRS).

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financières (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de Construction de défense (1951) Limitée dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et règlements administratifs de Construction de défense (1951) Limitée.

Pour le vérificateur général du Canada,



Marise Bédard, CPA, CA
directrice principale

Le 2 juin 2015
Ottawa, Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 MARS 2015

(en milliers de dollars canadiens)	Notes	2015	2014
Actif			
Trésorerie	6	**19 630 $**	29 568 $
Placements	13	**1 098**	1 514
Créances clients	6, 9	**15 173**	16 331
Charges payées d'avance et autres actifs courants	10	**1 326**	903
Actifs courants		**37 227**	48 316
Placements	13	**18 158**	8 906
Immobilisations corporelles	11	**2 185**	1 567
Actifs loués		**227**	239
Immobilisations incorporelles	12	**557**	559
Actifs non courants		**21 127**	11 271
TOTAL DE L'ACTIF		**58 354 $**	59 587 $
Passif et capitaux propres			
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	14	**5 454 $**	6 900 $
Partie courante des obligations locatives		**103**	109
Partie courante des avantages du personnel	15	**400**	570
Passifs courants		**5 957**	7 579
Obligations locatives		**139**	146
Avantages du personnel	15	**21 252**	15 022
Passifs non courants		**21 391**	15 168
Total du passif		**27 348**	22 747
Capitaux propres			
Capital-actions autorisé — 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale			
Émis — 32 actions ordinaires		**—**	—
Résultats non distribués		**31 006**	36 840
Total des capitaux propres		**31 006**	36 840
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**58 354 $**	59 587 $

Engagements : voir la note 17

Passifs éventuels : voir la note 20

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration le 2 juin 2015.

Robert Presser
Président du Conseil

Lori O'Neill
Présidente du Comité de vérification

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES RÉSULTATS ET AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015

(en milliers de dollars canadiens)	Notes	2015	2014 Retraité (note 5)
Produits tirés des services facturés	18	**80 531 $**	92 909 $
Produits tirés des frais de déplacement et décaissements		**2 052**	2 882
Produits financiers	7	**780**	641
Total des produits		**83 363**	96 432
Salaires et charges sociales		**77 294**	85 288
Charges opérationnelles et frais d'administration	8	**6 172**	7 054
Charges liées aux frais de déplacement et décaissements		**2 052**	2 882
Amortissement des immobilisations corporelles	11	**742**	973
Amortissement des actifs loués		**159**	146
Amortissement des immobilisations incorporelles	12	**210**	202
Charges financières	16	**17**	20
Total des charges		**86 646**	96 565
Résultat net de l'exercice		**(3 283)**	(133)
Autres éléments du résultat global			
Gain actuariel (perte actuarielle) lié à l'obligation au titre des avantages du personnel[1]	15	**(2 551)**	1 322
RÉSULTAT GLOBAL		**(5 834) $**	1 189 $

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

[1] Ce poste des autres éléments du résultat global ne sera pas reclassé en résultat net.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015

(en milliers de dollars canadiens)	Capital-actions	Résultats non distribués	Total des capitaux propres
Solde au 31 mars 2014	— $	36 840 $	36 840 $
Résultat de l'exercice		(3 283)	(3 283)
Perte actuarielle liée à l'obligation au titre des avantages du personnel	—	(2 551)	(2 551)
Résultat global		(5 834)	(5 834)
SOLDE AU 31 MARS 2015	**— $**	**31 006 $**	**31 006 $**

(en milliers de dollars canadiens)	Capital-actions	Résultats non distribués	Total des capitaux propres
Solde au 31 mars 2013	— $	35 651 $	35 651 $
Résultat de l'exercice		(133)	(133)
Gain actuariel lié à l'obligation au titre des avantages du personnel	—	1 322	1 322
Résultat global		1 189	1 189
SOLDE AU 31 MARS 2014	**— $**	**36 840 $**	**36 840 $**

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2015

(en milliers de dollars canadiens)	Notes	2015	2014
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat de l'exercice		(3 283) $	(133) $
Ajustements de rapprochement du résultat de l'exercice aux flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Amortissement des immobilisations corporelles	11	742	973
Amortissement des actifs loués		159	146
Amortissement des immobilisations incorporelles	12	210	202
Amortissement des primes d'investissement		122	93
Perte à la cession d'immobilisations corporelles et d'actifs loués		37	17
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel			
Avantages du personnel	15	3 509	2 349
Créances clients		1 158	5 356
Charges payées d'avance et autres actifs courants		(423)	(185)
Dettes fournisseurs et autres montants à payer		(1 446)	(3 723)
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles		785	5 095
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de placements		(8 958)	(399)
Acquisition d'immobilisations corporelles	11	(1 397)	(602)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	12	(208)	(201)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		(10 563)	(1 202)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Remboursement d'obligations locatives		(160)	(154)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		(160)	(154)
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice		(9 938)	3 739
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		29 568	25 829
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		19 630 $	29 568 $

Renseignements supplémentaires relatifs au flux de trésorerie : voir la note 16.

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

NOTES ANNEXES

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers de dollars canadiens.

31 mars 2015

Note 1 : Résumé des pouvoirs et des objectifs de l'entreprise

Construction de défense (1951) Limitée (« Construction de Défense Canada », « CDC » ou la « Société ») a été constituée en 1951 en vertu de la *Loi sur les compagnies*, en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. La Société a son siège au 350, rue Albert, à Ottawa (Ontario), Canada. Société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, depuis 1996, la Société relève du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

La Société a pour mandat de fournir des services professionnels ainsi que des services d'approvisionnement, de construction, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Depuis les tout débuts, les services de la Société s'adressent surtout, mais pas exclusivement, au ministère de la Défense nationale (MDN). En outre, CDC fournit des services à l'Agence de logement des Forces canadiennes, au Centre de la sécurité des télécommunications, à Services partagés Canada et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Les produits proviennent de la facturation d'honoraires en échange des services fournis.

Note 2 : Mode de préparation et de présentation

Les présents états financiers ont été préparés par la Société selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables (CNC). Ces états financiers sont présentés en dollars canadiens, monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation de la Société.

Note 3 : Sommaire des principales méthodes comptables

3.1 Considérations générales

Les principales méthodes comptables que la Société a appliquées à l'établissement des présents états financiers sont résumées ci-après.

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf pour les instruments financiers qui sont présentés à la juste valeur par le biais du résultat net. Ils ont également été préparés selon les méthodes comptables précisées dans les IFRS en vigueur à la fin de la période écoulée (close le 31 mars 2015) ou adoptées antérieurement par la Société.

Ces méthodes comptables ont été appliquées uniformément aux périodes présentées dans les états financiers.

3.2 Actifs financiers et passifs financiers

Comptabilisation et évaluation initiale

Les actifs financiers et les passifs financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Les actifs et passifs financiers sont initialement évalués à leur juste valeur. Les coûts de transactions qui découlent directement de l'acquisition ou de l'émission d'actifs financiers et de passifs financiers (autres que les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net) sont additionnés à la juste valeur des actifs financiers ou passifs financiers ou en sont déduits, suivant le cas, à la comptabilisation initiale. Les coûts de transactions découlant directement de l'acquisition d'actifs ou de passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont immédiatement comptabilisés en résultat net.

Classement des actifs financiers

À sa création, un actif financier est classé au coût amorti ou à la juste valeur.

Un actif financier se qualifie pour une évaluation au coût amorti uniquement s'il réunit les deux conditions suivantes :

- l'actif est détenu dans le cadre d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs en vue d'en tirer des flux de trésorerie contractuels;
- les clauses contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates convenues, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement aux paiements du principal et des intérêts sur l'encours.

Dès lors qu'un actif financier ne réunit pas ces deux conditions, il est évalué à la juste valeur.

La Société évalue le modèle de gestion au niveau des actifs, étant donné que cela rend mieux compte de la façon dont les activités sont gérées et dont l'information est fournie à la direction.

Au moment d'évaluer si un actif est détenu dans le cadre d'un modèle de gestion dont l'objectif est de détenir des actifs en vue d'en tirer des flux de trésorerie contractuels, la Société tient compte :

- des politiques et objectifs établis par la direction relativement à l'actif, et du fonctionnement de ces politiques dans la pratique;
- du mode d'évaluation du rendement de l'actif par la direction;
- de la fréquence des ventes d'actifs prévues;
- du fait que les actifs vendus sont détenus pendant des périodes prolongées par rapport à leur échéance contractuelle ou qu'ils sont vendus peu de temps après leur acquisition.

Les actifs financiers détenus à des fins de transaction ne relèvent pas d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs en vue d'en tirer des flux de trésorerie contractuels.

Classement des passifs financiers
La Société classe ses passifs financiers selon qu'ils sont évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais du résultat net.

Évaluation de la juste valeur
La juste valeur est le prix qui serait reçu pour vendre un actif ou payé pour transférer un passif lors d'une transaction ordonnée entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

La Société établit la juste valeur en fonction des prix cotés sur un marché actif, lorsqu'il y en a. Si le marché n'est pas actif, la Société établit la juste valeur par des techniques d'évaluation, notamment en se fondant sur des transactions entre des parties bien informées et consentantes réalisées dans des conditions normales de concurrence, s'il y en a.

La meilleure preuve de la juste valeur d'un instrument financier au moment de sa comptabilisation initiale est le prix de transaction, à savoir la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Lorsque le prix de transaction constitue la meilleure preuve de la juste valeur au moment de la comptabilisation initiale, l'instrument financier est initialement évalué à ce prix.

Détermination et évaluation de la perte de valeur
À chaque date de clôture, la Société cherche à déterminer s'il existe des preuves objectives indiquant que la valeur de ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti aurait pu s'être dépréciée. Un actif financier est considéré comme s'étant déprécié dès lors qu'il existe des preuves objectives qu'une perte de valeur est survenue après sa comptabilisation initiale.

3.3 Trésorerie
La trésorerie correspond à l'argent en banque. La gestion de la trésorerie à sa juste valeur et le rendement qui en est tiré font l'objet d'une surveillance active. L'excédent de trésorerie est investi conformément à la politique de placement de la Société. Il n'existe aucune restriction quant à l'utilisation de la trésorerie.

3.4 Placements
Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés à échéances fixes et à paiements fixes ou calculables. La Société détient actuellement des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique approuvée par le conseil d'administration. Les produits d'intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont gagnés et portés au résultat pour l'exercice.

3.5 Créances clients
Les créances clients sont les montants que les clients doivent payer à la Société pour les services qu'elle leur fournit dans le cours normal de ses activités. Les créances clients sont classées dans les actifs courants si le paiement en est exigible à moins de un an. Les créances clients sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis, par la suite, elles sont évaluées au coût amorti.

La Société ne constitue pas de provision pour créances douteuses, étant donné que toutes les créances clients sont réglées par le gouvernement du Canada et considérées dès lors comme recouvrables.

3.6 Immobilisations incorporelles
Les immobilisations incorporelles comprennent les logiciels acquis ou développés à l'interne qui sont utilisés dans le cadre des activités courantes. Lorsqu'un logiciel ne fait pas partie intégrante de la machine ou du matériel informatique auquel il est associé, il est comptabilisé séparément à titre d'immobilisation incorporelle. Ces immobilisations sont comptabilisées suivant le modèle du coût, selon lequel les coûts inscrits à l'actif sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée. La durée d'utilité estimée d'un logiciel est de trois à dix ans.

Les immobilisations incorporelles évaluées au coût subissent un test de dépréciation à chaque période comptable. Il y a comptabilisation d'une perte de valeur lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité.

3.7 Immobilisations corporelles et actifs loués
Le matériel informatique, le mobilier et les agencements, les améliorations locatives et les actifs loués sont comptabilisés au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. L'amortissement est comptabilisé de manière à radier le coût de l'actif considéré sur sa durée d'utilité estimée suivant le mode linéaire. Pour calculer l'amortissement, on part des durées d'utilité suivantes :

Matériel informatique	de 3 à 5 ans
Mobilier et agencements	5 ans
Améliorations locatives	de 5 à 10 ans
Actifs loués	5 ans

Les estimations de durées d'utilité et de valeurs résiduelles et les modes d'amortissement sont révisés à la clôture de chaque exercice, et les révisions d'estimations sont comptabilisées de façon prospective.

Le profit ou la perte découlant de la vente ou de la mise hors service d'une immobilisation corporelle correspond à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif, et il est comptabilisé en résultat net.

Les immobilisations corporelles et les actifs loués sont évalués au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur et font l'objet d'un test de dépréciation à chaque période comptable. Il y a comptabilisation d'une perte de valeur lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité.

3.8 Contrats de location

Les contrats de location peuvent être soit des contrats de location simple, soit des contrats de location-financement, en fonction de la substance de la transaction à l'entrée en vigueur du bail. Le classement est réévalué en cas de modification des conditions de location.

Contrats de location simple

Les contrats de location dont une grande part des risques et des avantages inhérents à la propriété est conservée par le bailleur sont considérés comme des contrats de location simple. Les paiements aux termes d'une location simple (nets de tout incitatif à la location fourni par le preneur à bail) sont comptabilisés linéairement à l'état du résultat global sur la durée de la location.

Contrats de location-financement

Les actifs détenus aux termes de contrats de location-financement sont initialement comptabilisés à titre d'actifs de la Société à leur juste valeur à la date de passation du contrat de location ou, si elle est moindre, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les passifs correspondants pour le bailleur sont inscrits à titre d'obligations locatives à l'état de la situation financière.

Les paiements de location sont répartis entre les charges financières et la réduction des obligations locatives, afin d'obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde résiduel du passif. Les charges financières sont immédiatement comptabilisées en résultat net.

3.9 Dettes fournisseurs et autres montants à payer

Les dettes fournisseurs et autres montants à payer représentent les montants à payer par la Société pour les biens ou services qu'elle s'est procurés dans l'exercice normal de ses activités. Les dettes fournisseurs et autres montants à payer sont considérés comme des passifs courants si le paiement est exigible à moins de un an. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués au coût amorti par la suite.

3.10 Provisions et passifs éventuels

Les provisions sont des obligations financières de la Société dont le montant ou l'échéance sont incertains. Des provisions sont constituées lorsque sont réunies les conditions suivantes : a) la Société a une obligation légale ou implicite actuelle attribuable à des événements passés; b) une sortie de ressources sera vraisemblablement nécessaire pour régler l'obligation; c) le montant peut en être estimé de manière fiable. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas remplie, aucune provision ne doit être comptabilisée, et un passif éventuel est indiqué à la note 20.

3.11 Avantages du personnel

Les salariés bénéficient d'avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme non liés à la retraite. Chaque année, des actuaires indépendants utilisent la méthode de répartition des prestations au prorata des services afin de déterminer, par calcul actuariel, les charges de retraite nettes. Pour ce faire, ils formulent des hypothèses sur des facteurs comme les taux d'actualisation des obligations, les taux de mortalité prévus, les taux d'indemnisation futurs attendus et les taux tendanciels prévus des coûts de santé. Les écarts actuariels découlant du calcul de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies sont comptabilisés immédiatement dans les « autres éléments du résultat global » à l'état du résultat global.

La Société offre aux salariés des avantages postérieurs à l'emploi, dont des régimes d'assurance-maladie complémentaire et d'assurance-vie libérée.

Les congés de maladie font partie des autres avantages du personnel. Les salariés accumulent des crédits de congés de maladie qu'ils peuvent utiliser pour s'absenter du travail. Les congés de maladie accumulés ne sont pas payés au salarié qui quitte le service de la Société.

3.12 Prestations de retraite

La quasi-totalité des salariés de la Société participent au régime de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime contributif à prestations définies institué par voie législative et dont le gouvernement du Canada est le promoteur. Les salariés, tout comme la Société, doivent cotiser pour couvrir le coût des services rendus au cours de la période. En vertu des lois en vigueur, la Société n'a aucune obligation légale ou implicite de verser des cotisations supplémentaires visant à couvrir des services passés ou des insuffisances du régime. Par conséquent, les cotisations sont passées en charges au cours de l'exercice pendant lequel les salariés ont rendu des services, et représentent le total des obligations au titre des prestations définies de la Société.

3.13 Comptabilisation des produits

La Société ne tire pas de produits de la vente de biens ni de dividendes ou de redevances.

Produits tirés des services facturés

La Société tire ses produits de la prestation de services de gestion des marchés, de planification de projets, d'approvisionnement et de gestion de biens immobiliers. Les produits sont comptabilisés une fois que les services sont rendus. La Société touche les paiements de ses clients selon un cycle de facturation mensuel, conforme aux dispositions des accords sur les niveaux de service (ANS). Tous les ANS ont une durée équivalant à l'exercice financier et ils sont renégociés et signés chaque année en fonction de la nature du financement pour les clients. Si besoin il y a au cours d'un exercice financier, les ANS peuvent être modifiés et de nouveaux accords, signés.

Les ANS peuvent être liés à des honoraires fondés sur le temps engagé ou à des honoraires fixes. En ce qui concerne les ANS fondés sur le temps, les clients et la Société conviennent d'un certain nombre d'heures de service que les membres du personnel de la Société fourniront au cours de l'année. Les services fournis au cours d'un mois donné sont facturés mensuellement au client à partir du temps réellement engagé et en fonction des taux de facturation convenus dans l'ANS en cause. En ce qui concerne les contrats à honoraires fixes,

un montant fixe, convenu dans l'ANS, est facturé chaque mois au client.

Étant donné que de nouveaux ANS sont conclus chaque année, il n'existe pas de passifs, au titre des ANS, qui soient liés aux paiements perçus avant l'exécution de l'ANS, pas plus qu'il n'existe, au titre des accords, d'actifs ou de passifs liés à l'exécution de cet ANS par la Société. Il n'existe pas non plus d'incertitude qui soit liée au recouvrement de montants facturés aux clients, étant donné qu'il s'agit de services déjà visés par les ANS et que, de par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les entités gouvernementales sont tenues de régler tous les services valides qui leur sont facturés.

Produits tirés des frais de déplacement et décaissements

La Société recouvre, auprès des clients, les frais de déplacement et décaissements liés à la prestation de services dans le cadre des ANS. Les coûts engagés pour ces dépenses sont recouvrés au coût non majoré.

Produits financiers

Les produits financiers sont comptabilisés selon la comptabilité d'exercice et la méthode du taux d'intérêt effectif.

Locaux

Conformément au protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN offre sans frais à la Société des locaux à bureaux pour le personnel dans les bases, les escadres et dans d'autres installations appartenant au Ministère. Si l'espace nécessaire n'est pas fourni, la Société a établi des taux de facturation horaires visant à recouvrer les frais de logement qui ne sont pas remboursés directement par le MDN et qui sont intégrés aux produits facturés. Si les coûts de logement sont recouvrés sous forme de coûts décaissés, ces décaissements réduisent le montant facturé.

3.14 Fiscalité

En vertu de l'alinéa 149 (1) d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la Société n'est pas assujettie à l'impôt des sociétés.

3.15 Adoption de normes IFRS nouvelles et révisées

3.15.1 Nouvelles normes, modifications et interprétations en vigueur le 1er avril 2014

Certaines prises de position comptable ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) ou l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) pour application obligatoire aux périodes comptables ouvertes à compter du 1er avril 2014.

IFRIC 21 *Droits ou taxes*, est entrée en vigueur au cours de la période comptable écoulée, mais l'interprétation n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la Société.

3.15.2 Normes, modifications et interprétations non encore en vigueur

La Société a examiné les prises de position comptable nouvelles ou révisées publiées par l'IASB, mais qui ne sont encore ni en vigueur ni adoptées par anticipation, en vue d'en évaluer l'incidence sur la Société. Aucune des normes publiées n'aura de répercussions significatives sur les états financiers de la Société. Les normes examinées sont les suivantes :

- Modifications apportées à IFRS 11 *Partenariats* relativement à la comptabilisation de l'acquisition d'une participation dans une entreprise commune
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*
- IFRS 9 *Instruments financiers*
- Améliorations apportées annuellement aux IFRS pour le cycle 2012-2014 (IFRS 5 *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, IFRS 7 *Instruments financiers : Informations à fournir*, IAS 19 *Avantages du personnel* et IAS 34 *Information financière intermédiaire*).

Note 4 : Estimations comptables critiques

Selon les méthodes comptables de la Société décrites à la note 3, la direction est appelée à émettre des jugements, à faire des estimations et à formuler des hypothèses concernant la valeur comptable des actifs et des passifs qu'il n'est pas facile de déterminer à partir d'autres sources. Les estimations et les hypothèses s'y rattachant sont fondées sur les antécédents ainsi que sur d'autres facteurs considérés comme pertinents. À terme, les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sur lesquelles elles se fondent sont révisées à intervalles réguliers. La révision d'une estimation comptable est comptabilisée au cours de la période où l'estimation est révisée lorsque la modification ne touche que cette période, ou au cours de la période de révision et des périodes ultérieures si la modification touche la période en cours et les périodes subséquentes.

4.1 Dotation aux amortissements

La Société examine l'estimation de la durée de vie des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et des actifs loués à la clôture de chaque exercice financier. Cet examen a révélé qu'aucun changement n'a été nécessaire au cours de la période écoulée.

4.2 Charges sociales

La Société offre des avantages sociaux pour couvrir les régimes d'assurance-maladie complémentaire et de soins dentaires, l'assurance-vie et les prestations de congé de maladie. La détermination des charges sociales et des obligations s'y rattachant nécessite le recours à des hypothèses portant sur des facteurs comme les taux d'actualisation pour l'évaluation des obligations, les taux de mortalité, les taux d'indemnisation à venir et les tendances des coûts de santé. Étant donné que la détermination des charges sociales et des obligations qui y sont associées passe par la formulation de pareilles hypothèses, l'incertitude relative aux estimations est inhérente au processus d'évaluation actuarielle. Les résultats réels pourraient différer, à terme, des résultats estimés à partir des hypothèses retenues. Se reporter à la note 15 pour un complément d'information.

Note 5 : Retraitement des données de l'exercice précédent

À l'exercice précédent, la valeur recouvrable des frais de déplacement et décaissements a été déduite des produits tirés des frais de déplacement et décaissements et n'a pas été présentée à l'état des résultats et autres éléments du résultat global. Selon IAS 18, la Société n'agissait pas à titre de mandataire pour ces charges conformément à la norme, mais à titre de mandant. Selon la méthode comptable portant sur les produits des activités ordinaires, le recouvrement des charges est facturé au client sans majoration. L'état des résultats et autres éléments du résultat global a été modifié de façon à présenter l'ensemble des produits et des charges pour l'exercice, y compris les produits et charges liées aux déplacements et aux décaissements. Le tableau ci-après montre l'incidence du retraitement sur l'état des résultats et autres éléments du résultat global.

	TOTAL POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2014	TOTAL RETRAITÉ POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2014
Produits tirés des frais de déplacement et décaissements	— $	2 882 $
Total des produits	93 550	96 432
Charges liées aux frais de déplacement et décaissements	—	2 882
Total des charges	93 683	96 565
Résultat de l'exercice	(133) $	(133) $
RÉSULTAT GLOBAL	**1 189 $**	**1 189 $**

Note 6 : Classement des actifs financiers et des passifs financiers

	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
Au 31 mars 2015				
Trésorerie	19 630 $	— $	— $	19 630 $
Placements	—	—	19 256	19 256
Créances clients	—	—	15 173	15 173
Autres actifs courants	—	—	26	26
ACTIFS FINANCIERS	19 630	—	34 455	54 085
Dettes fournisseurs	—	—	740	740
Charges à payer	—	—	1 257	1 257
Obligations locatives	—	—	242	242
PASSIFS FINANCIERS	— $	— $	2 239 $	2 239 $

	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
Au 31 mars 2014				
Trésorerie	29 568 $	— $	— $	29 568 $
Placements	—	—	10 420	10 420
Créances clients	—	—	16 331	16 331
Autres actifs courants	—	—	24	24
ACTIFS FINANCIERS	29 568	—	26 775	56 343
Dettes fournisseurs	—	—	1 690	1 690
Charges à payer	—	—	1 607	1 607
Obligation locatives	—	—	255	255
PASSIFS FINANCIERS	— $	— $	3 552 $	3 552 $

La trésorerie, les créances clients, les autres actifs courants ainsi que les dettes fournisseurs et autres montants à payer sont présentés à la valeur comptable, qui est proche de la juste valeur. La juste valeur des placements est indiquée à la note 13.

6.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne s'acquitte pas de ses obligations au titre de cet instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers exposés au risque de crédit était de 54 085 $ au 31 mars 2015 (56 343 $ au 31 mars 2014) et représentait l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. Comme la Société n'a pas recours à des dérivés de crédit ni à des instruments similaires pour atténuer ce risque, le risque maximal équivaut à la pleine valeur comptable ou à la valeur nominale de l'actif financier. La Société cherche à atténuer le plus possible le risque de crédit lié à la trésorerie en ne déposant son argent que dans des établissements financiers de bonne réputation et de haute qualité. La Société n'est pas vraiment exposée au risque de crédit lié à ses créances clients, étant donné qu'elles sont toutes payées par le gouvernement du Canada. Exception faite des montants exigibles du MDN et d'autres ministères, il n'y a pas de concentration de créances clients auprès d'un seul et même client. Compte tenu des taux de défaut de paiement observés dans le passé et de l'analyse chronologique des créances clients figurant à la note 9, *Créances clients*, la Société ne juge pas indiqué de constituer une provision pour créances douteuses. Les autres actifs courants sont formés des soldes d'avances de voyage consenties aux salariés et de prêts aux salariés pour l'achat d'ordinateurs. Les charges payées d'avance ne font pas partie des autres actifs courants.

6.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à faire face à ses échéances. La valeur comptable des passifs financiers pour les dettes fournisseurs et autres montants à payer et les obligations locatives se chiffraient à 2 239 $ au 31 mars 2015 (3 552 $ au 31 mars 2014), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque de liquidité en contrôlant et gérant ses flux de trésorerie liés à ses activités opérationnelles ainsi que ses investissements prévus. Le risque de liquidité est faible, étant donné que la Société n'a pas d'instrument d'emprunt et qu'elle tire ses flux de trésorerie des services qu'elle fournit au gouvernement du Canada. L'analyse des échéances de la note 14 montre que le risque est faible, vu que la quasi-totalité des obligations sont à moins de un an. De plus, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 51 846 $ au 31 mars 2015 (52 791 $ au 31 mars 2014).

Le tableau 14 présente l'échéancier des passifs financiers contractuels, y compris des estimations de charges d'intérêts.

6.3 Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou que les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des cours du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et autre risque de prix. Les actifs et passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun risque de change ni à aucun autre risque de prix du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses placements. Les placements de la Société, qui totalisaient 19 256 $ au 31 mars 2015 (10 420 $ au 31 mars 2014), étaient constitués d'instruments portant intérêt à taux fixe. Même si les fluctuations des taux d'intérêt pourraient réduire la juste valeur de ces instruments, la direction compte néanmoins les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque à cet égard était négligeable.

TABLEAU 14

AU 31 MARS 2015	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	SIX MOIS OU MOINS	PLUS DE SIX MOIS
Dettes fournisseurs	740 $	740 $	740 $	— $
Charges à payer	1 257	1 257	1 257	—
Obligations locatives	242	264	57	207
PASSIFS FINANCIERS	**2 239 $**	**2 261 $**	**2 054 $**	**207 $**

AU 31 MARS 2014	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	SIX MOIS OU MOINS	PLUS DE SIX MOIS
Dettes fournisseurs	1 690 $	1 690 $	1 690 $	— $
Charges à payer	1 607	1 607	1 607	—
Obligations locatives	255	274	66	208
PASSIFS FINANCIERS	**3 552 $**	**3 571 $**	**3 363 $**	**208 $**

Note 7 : Produits financiers

	2015	2014
Produits d'intérêts sur :		
Dépôts en banque	342 $	309 $
Placements	429	332
Autres	9	—
	780 $	641 $

Note 8 : Charges opérationnelles et frais d'administration

	2015	2014
Loyers	1 729 $	2 141 $
Formation et perfectionnement	915	1 263
Honoraires professionnels	771	887
Téléphonie et communications des données	757	617
Entretien des logiciels	662	645
Frais de déplacements	417	441
Services, fournitures et matériel de bureau	276	413
Réinstallation d'employés	205	143
Impression et papeterie	114	146
Services à la clientèle et communications	102	111
Matériel informatique	41	42
Logiciels	40	11
Affranchissement et transport de marchandises	39	50
Frais d'adhésion et abonnements	37	25
Mobilier et agencements	24	52
Autres	43	67
	6 172 $	7 054 $

Note 9 : Créances clients

Les créances clients sont entièrement à payer par les parties liées (voir la note 18).

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Créances clients	15 173 $	16 331 $

Le classement chronologique des créances clients est le suivant :

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Exigibles	7 815 $	8 364 $
En souffrance depuis 0 à 30 jours	7 293	7 892
En souffrance depuis 31 à 60 jours	67	34
En souffrance depuis 61 à 90 jours	—	—
En souffrance depuis au moins 91 jours	(2)	41
	15 173 $	16 331 $

Note 10 : Charges payées d'avance et autres actifs courants

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Charges payées d'avance	**1 063 $**	230 $
Autres créances	**237**	649
Avances aux salariés	**14**	6
Avances de voyage	**12**	18
	1 326 $	903 $

Note 11 : Immobilisations corporelles

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Coût	6 761 $	5 760 $
Moins le cumul des amortissements	4 576	4 193
Valeur comptable nette	**2 185 $**	1 567 $
Valeur comptable nette par catégorie d'actifs		
Matériel informatique	2 031 $	1 339 $
Mobilier et agencements	80	153
Améliorations locatives	74	75
VALEUR COMPTABLE NETTE	**2 185 $**	1 567 $

Les variations liées aux immobilisations corporelles sont présentées dans le tableau suivant :

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Coût				
Solde au 31 mars 2013	4 045 $	1 959 $	1 881 $	7 885 $
Plus les acquisitions	528	9	65	602
Moins les cessions	1 398	1 329	—	2 727
Solde au 31 mars 2014	3 175 $	639 $	1 946 $	5 760 $
Plus les acquisitions	1 366	6	25	1 397
Moins les cessions	391	5	—	396
SOLDE AU 31 MARS 2015	**4 150 $**	**640 $**	**1 971 $**	**6 761 $**

Les variations liées au cumul des amortissements sont présentées dans le tableau suivant :

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Cumul des amortissements				
Solde au 31 mars 2013	2 605 $	1 665 $	1 661 $	5 931 $
Plus les amortissements	625	138	210	973
Moins les cessions	1 394	1 317	—	2 711
Solde au 31 mars 2014	1 836 $	486 $	1 871 $	4 193 $
Plus les amortissements	635	79	28	742
Moins les cessions	352	5	2	359
SOLDE AU 31 MARS 2015	**2 119 $**	**560 $**	**1 897 $**	**4 576 $**

Aucune perte de valeur n'a été observée à l'égard des immobilisations corporelles.

Note 12 : Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles de la Société sont formées des logiciels informatiques acquis.

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Coût	**1 175 $**	967 $
Moins le cumul des amortissements	**618**	408
VALEUR COMPTABLE NETTE	**557 $**	559 $

Les variations liées aux immobilisations incorporelles sont présentées dans le tableau suivant :

COÛT	TOTAL
Solde au 31 mars 2013	4 555 $
Plus les acquisitions	201
Moins les cessions	3 789
Solde au 31 mars 2014	967
Plus les acquisitions	208
Moins les cessions	—
SOLDE AU 31 MARS 2015	**1 175 $**

Les variations liées au cumul des amortissements sont présentées dans le tableau suivant :

CUMUL DES AMORTISSEMENTS	TOTAL
Solde au 31 mars 2013	3 995 $
Plus les amortissements	202
Moins les cessions	3 789
Solde au 31 mars 2014	408
Plus les amortissements	210
Moins les cessions	—
SOLDE AU 31 MARS 2015	**618 $**

Aucune perte de valeur n'a été observée à l'égard des immobilisations incorporelles.

Note 13 : Placements

Les placements se composent d'obligations du Canada, des Provinces et de sociétés portant intérêt à des taux fixes de 2,5 % à 6,6 %, de certificats de placement garanti de 1,7 % à 2,1 % ainsi que de fonds communs de placement à taux variables. Les années d'échéance des obligations et des certificats de placement garantis vont de 2015 à 2029, et ces instruments sont destinés à être détenus jusqu'à l'échéance. Les fonds communs de placement peuvent être liquidés à vue. Les valeurs comptables, comptabilisées au coût amorti et à la juste valeur de ces placements, sont présentées dans le tableau ci-après.

La juste valeur des placements est établie à partir a) de prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques [niveau 1]; b) de données d'entrée autres que celles du niveau 1 qui sont observables directement (les prix) ou indirectement (des données dérivées des prix) concernant l'actif ou le passif [niveau 2]; c) de données d'entrée sur l'actif ou le passif ne reposant pas sur des données observables du marché (données non observables) [niveau 3]. La juste valeur des placements de la Société est établie à partir de prix cotés sur des marchés actifs, ce qui relève du niveau 1.

La partie courante des placements de la Société est constituée d'instruments échéant sous 12 mois.

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Valeur comptable au coût amorti :		
Obligations	**14 161 $**	10 414 $
Certificats de placement garanti	**5 000**	—
Fonds communs de placement	**95**	6
	19 256 $	10 420 $

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Partie courante	**1 098 $**	1 514 $
Partie non courante	**18 158**	8 906
	19 256 $	10 420 $

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Juste valeur :		
Obligations	**15 275 $**	10 788 $
Certificats de placement garanti	**5 009**	—
Fonds communs de placement	**95**	6
	20 379 $	10 794 $

Note 14 : Dettes fournisseurs et autres montants à payer

Les dettes fournisseurs et autres montants à payer de la Société sont surtout constitués des montants à payer pour des achats liés aux activités de la Société, des charges à payer pour les congés et heures supplémentaires du personnel, ainsi que des cotisations sociales et taxes à la consommation. La période de crédit pour les dettes fournisseurs est habituellement de 30 jours.

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Dettes fournisseurs	**740 $**	1 690 $
Congés et heures supplémentaires à payer	**2 830**	2 857
Charges à payer	**1 257**	1 607
Taxes à la consommation à payer	**627**	746
	5 454 $	6 900 $

Suit une analyse chronologique des dettes fournisseurs.

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Moins de un mois	**737 $**	1 684 $
De un à trois mois	**3**	6
De trois à six mois	**—**	—
	740 $	1 690 $

Les dettes fournisseurs comprennent les soldes des transactions entre parties liées. (Voir également la note 18.)

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Soldes des transactions avec des tierces parties	**734 $**	1 655 $
Soldes des transactions avec des parties liées	**6**	35
	740 $	1 690 $

Note 15 : Avantages du personnel

15.1 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme

Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel à long terme représentent l'obligation de la Société relative au coût estimatif des congés de maladie de ses salariés, des indemnités versées à certains salariés à leur retraite ainsi que des prestations d'assurance-maladie, de soins dentaires et d'assurance-vie de son personnel retraité. Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte pas d'actif, ce qui entraîne un déficit du régime qui équivaut à l'obligation au titre des prestations définies.

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Partie non courante des avantages du personnel	**21 252 $**	15 022 $
Partie courante des avantages du personnel	**400**	570
TOTAL DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**21 652 $**	15 592 $

La dernière évaluation actuarielle de la charge au titre des avantages du personnel a été réalisée le 1er avril 2014, et la prochaine est prévue pour avril 2017 ou plus tôt, au besoin.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des indemnités de retraite et des prestations non liées à la retraite de la Société sont les suivantes (voir tableau 15) :

Suivent les variations de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies de l'exercice (voir tableau 16).

Pour l'exercice précédent, les pertes actuarielles liées aux hypothèses démographiques tiennent notamment compte des variations des taux de mortalité, l'une des plus fondamentales de ces hypothèses qui soit utilisée. L'Institut canadien des actuaires a publié de nouvelles tables de mortalité en 2014, ce qui a eu pour effet d'accroître l'obligation au titre des avantages postérieurs au départ à la retraite.

Les écarts actuariels découlant des hypothèses financières représentent les ajustements attribuables à l'incidence du taux d'actualisation appliqué à l'obligation au titre des avantages du personnel et les ajustements liés à l'expérience.

Les montants comptabilisés au résultat net de l'exercice à l'égard de ce régime d'avantages du personnel sont inscrits dans le tableau 17.

Le montant comptabilisé dans les autres éléments du résultat global au titre des écarts actuariels se ventile comme l'indique le tableau 18.

Analyse de sensibilité

Même si l'analyse ne tient pas compte de la répartition des flux de trésorerie prévus au titre de ce régime dans son intégralité, elle donne néanmoins une indication sur la sensibilité des principales hypothèses retenues.

TABLEAU 15

	2015	2014
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	3,80 %	4,65 %
Taux de croissance générale de la rémunération	3,50 %	3,50 %
Taux tendanciel courant moyen pondéré du coût des soins de santé	5,60 %	5,00 %
Taux tendanciel ultime moyen pondéré du coût des soins de santé	4,50 %	5,00 %
Année où le taux tendanciel ultime du coût des soins de santé sera atteint	2029	2014
Table de mortalité	CPM2014	CPM2014
Échelle d'amélioration de la table de mortalité	CPM-B	B1-2014
Âge de la retraite	62	62

Il est raisonnable de penser que d'éventuelles variations de l'une ou l'autre des hypothèses actuarielles pertinentes à la date de clôture, toutes les autres hypothèses demeurant constantes par ailleurs, auraient eu, sur l'obligation au titre des prestations définies, les répercussions suivantes. (Voir tableau 19)

La Société prévoit payer 2 519 $ en 2016 (2 200 $ en 2015) au titre du coût des services rendus au cours de la période à l'égard des avantages du personnel.

TABLEAU 16

	2015	2014
Valeur de l'obligation au titre des prestations définies à l'ouverture	15 592 $	14 565 $
Réévaluation au 1er avril 2014	(938)	—
Coût des services rendus au cours de la période	1 160	2 489
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	765	670
Pertes actuarielles liées aux hypothèses démographiques	—	2 136
Écarts actuariels liés aux hypothèses financières	3 536	(3 458)
Modifications au régime	1 880	—
Paiements d'avantages du personnel	(343)	(810)
VALEUR DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES À LA CLÔTURE	**21 652 $**	15 592 $

TABLEAU 17

	2015	2014
Coût des services rendus au cours de la période	**1 160 $**	2 489 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**765**	670
Écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**47**	—
Coût des services passés	**1 880**	—
CHARGES AU TITRE DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**3 852 $**	3 159 $

TABLEAU 18

	2015	2014
Réévaluation au 1er avril 2014	**938 $**	— $
Pertes actuarielles liées aux hypothèses démographiques	**—**	(2 136)
Écarts actuariels liés aux hypothèses financières	**(3 536)**	3 458
Moins l'écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**47**	—
CHARGES AU TITRE DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**(2 551) $**	1 322 $

TABLEAU 19

INCIDENCE SUR L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'OBLIGATION AU TITRE DES AVANTAGES DU PERSONNEL	
	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux d'actualisation	(4 163) $	5 667 $
Incidence de la révision de l'hypothèse sur les échelles salariales	125 $	(111) $
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux tendanciel du coût des soins de santé	4 901 $	(3 650) $

15.2 Prestations de retraite

La quasi-totalité des salariés de la Société participent au régime de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime contributif à prestations définies établi par voie législative dont le gouvernement du Canada est le promoteur et auquel les salariés tout comme la Société doivent cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations patronales en se fondant sur un multiple des cotisations salariales prescrites. Le taux de cotisation général en vigueur à la clôture de l'exercice était de 11,73 % (12,08 % en 2014). Des cotisations totalisant 6 977 $ (8 093 $ en 2014) ont été comptabilisées dans les charges de l'exercice écoulé.

En vertu d'une obligation légale, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations relatives au régime. Les prestations de retraite s'accumulent généralement sur une période maximale de 35 années à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années consécutives de rémunération. Les prestations de retraite sont coordonnées avec les prestations du Régime de pensions du Canada ou du Régime de rentes du Québec, et elles sont indexées à l'inflation.

Note 16 : Renseignements supplémentaires sur les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

	2015	2014
Charge d'intérêts sur les contrats de location-financement	**17 $**	20 $
Produit d'intérêts sur les dépôts en banque	**342 $**	309 $
Produit d'intérêts sur les placements	**478 $**	403 $
Impôt sur le résultat	**— $**	— $

Note 17 : Engagements au titre des contrats de location

La Société loue des locaux à bureaux pour exercer ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société a conclu des contrats de partage de bureaux par du personnel du MDN et du personnel de la Société, lesquels peuvent ainsi regrouper dans un même lieu leurs activités de prestation de services. Les loyers de colocation sont perçus auprès du MDN. (Voir tableaux 20 et 21)

Note 18 : Transactions entre parties liées et soldes

La Société est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada selon le principe de la propriété commune. La Société traite avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces transactions sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire au montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour

TABLEAU 20

AU 31 MARS 2015

Période de location	Loyers de la Société	Loyers de colocation	Total
Du 1er avril 2015 au 31 mars 2016	1 569 $	2 419 $	3 988 $
Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	1 193	318	1 511
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	967	—	967
Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	827	—	827
Après le 1er avril 2019	52	—	52
	4 608 $	**2 737 $**	**7 345 $**

TABLEAU 21

AU 31 MARS 2014

Période de location	Loyers de la Société	Loyers de colocation	Total
Du 1er avril 2014 au 31 mars 2015	1 491 $	2 279 $	3 770 $
Du 1er avril 2015 au 31 mars 2016	1 733	2 139	3 872
Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	1 077	178	1 255
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	851	—	851
Après le 1er avril 2018	709	—	709
	5 861 $	**4 596 $**	**10 457 $**

les services fournis. Les produits que la Société tire de ses services se chiffrent à 80 531 $ (92 909 $ en 2014) et proviennent des services fournis à des entités appartenant au gouvernement du Canada.

La Société a engagé auprès d'autres ministères du gouvernement du Canada des dépenses s'élevant au total à 128 $ (190 $ en 2014).

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir sans frais des locaux à bureaux au personnel de la Société assurant la prestation de services dans les bases et au sein des escadres du MDN et à d'autres emplacements. Lorsque de tels locaux ne sont pas fournis ou que le personnel de la Société assurant la prestation de services ne peut occuper des installations du MDN, CDC recouvre les coûts de logement à titre de frais remboursables ou à même le tarif horaire fixé pour les services fournis. (Voir tableau 22)

18.1 Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les personnes — dont les administrateurs de la Société — ayant le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler, directement ou indirectement, les activités de l'entité.

	2015	2014
Avantages à court terme	**2 316 $**	2 302 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**158**	73
	2 474 $	2 375 $

Note 19 : Gestion du capital

Pour la gestion de son capital, la Société a pour objectif d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement prévisionnels, et de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance.

Au moment de déterminer le montant des réserves en trésorerie à constituer pour les besoins de son fonctionnement, la Société évalue les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités et, notamment, le risque associé aux variations imprévues mais possibles du budget ou du calendrier des dépenses liées aux projets de construction du MDN. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et tient compte des excédents ou des insuffisances qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'activité au moment de tarifer ses services futurs. Le capital de la Société est formé de ses résultats non distribués.

Note 20 : Passifs éventuels

20.1 Litiges

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de la Société aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2015, 13 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 16 851 $, à savoir 12 réclamations à l'encontre du MDN totalisant 16 351 $ et une réclamation à l'encontre de la Société totalisant 500 $ à l'égard de laquelle aucune provision n'a été constituée. À titre comparatif, huit réclamations, totalisant 7 681 $, étaient en cours au 31 mars 2014.

Étant donné que, conformément au protocole d'entente passé avec la Société, le MDN assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre des tiers et la Société, cette dernière n'encourt aucun risque financier associé au règlement de réclamations contractuelles et n'a donc pas jugé opportun de constituer, dans ses états financiers, une provision à l'égard de litiges qui découleraient de marchés intervenus avec des tiers.

TABLEAU 22

	AU 31 MARS 2015	AU 31 MARS 2014
Créances sur :		
Ministère de la Défense nationale	**13 805 $**	14 881 $
Agence de logement des Forces canadiennes	**1 041**	1 145
Centre de la sécurité des télécommunications	**164**	194
Services partagés Canada	**129**	100
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**34**	11
	15 173 $	16 331 $
Dettes envers :		
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**— $**	35 $
Services partagés Canada	**5**	
École de la fonction publique du Canada	**1**	—
	6 $	35 $